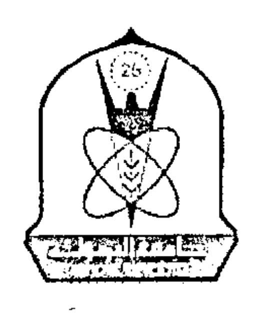


جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

التحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى القطاع الخاص:

حالة دراسية عن شركة كهرباء محافظة إربد

Managerial Transformation from Public Sector into Private Sector

A Case Study about Irbid District Electricity Corporation

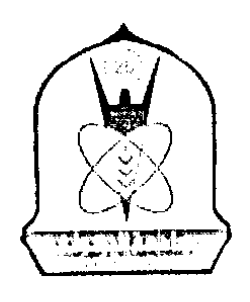
إعداد

باسم محمد مفلح البطاينة

إشراف

الدكتور محمد الروابدة

أيّار – 2010



التحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى القطاع الخاص:

حالة دراسية عن شركة كهرباء محافظة إربد

Managerial Transformation from Public Sector into Private Sector

A Case Study about Irbid District Electricity Corporation

إعداد

باسم محمد مفلح البطاينة

بكالوريوس هندسة قوى كهربائية / جامعة اليرموك – 2003

قُدِّمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في جامعة اليرموك – في تخصص

إدارة الأعمال

لجنة المناقشة

الدكتور محمد الروابدة .... مشرفاً ورئيساً.

الدكتور يحيى ملحم ....عضواً

الدكتور عبد الفتّاح الكراسنة ....عضواً

الدكتور رائد عبابنة ....عضواً

1431 هـ / 2010 م

الإهداء

إلى والداي الكريمين اللذان ربّياني صغيراً

إلى زوجتي العزيزة لإخلاصها وصبرها ومساعدتها الكبيرة في انجاز هذا العمل

إلى الزملاء في شركة كهرباء محافظة إربد لتعاونهم ومصداقيتهم

إلى كل من ساهم وكان له بصمة ظاهرة أو باطنة في إتمام هذا العمل

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل، عسى الله أن يجعله في ميزان حسناتنا يوم القيامة.

الباحث

باسم البطاينة

شكر وتقدير

لا يَسعُني إلا أن أتقدمَ بجزيل الشُكر، وموفور الإمتِنان لمشرفي الفاضل الدكتور محمد الروابدة الذي تكرَّم بالإشراف على هذه الرسالة، ولما أولاه من جُهدٍ جَمٍ في قراءة ومناقشة فصولها، ومتابعة تفاصيل العمل بها، فكان لملاحظاته القيّمة وتوجيهاته السديدة بالغَ الأثر في إعدادها وإخراجها بصورتها النهائية.

والشكرُ موصولٌ إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الدكتور يحيى ملحم، والدكتور عبد الفتّاح الكراسنة، والدكتور رائد عبابنة لتفضُّلِهِمْ بقبول مناقشة مضامين الرسالة، وتحمُّل أعباء قراءتها، كما لا يفوتني أن أتقدَّم بموفور الإمتنان والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل في قسمي إدارة الأعمال والإدارة العامة على ما قدموه من علمٍ، ومعرفةٍ، ومهاراتٍ، أثروني بها خلال سِنِي الدراسة.

كما يمتدُ شكري إلى الدكتور سعد العنوز لمساهمته المهمة في مجال التحليل الإحصائي، وكذلك الأخوة الزملاء في شركة كهرباء إربد ممثلة بإدارتها الرشيدة على دعمهم، وتعاونهم، ومصداقيتهم، خلال إجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بالموضوع مدار البحث.

البـــاحث

باسم البطاينة

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ت
شكر وتقدير	ث
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	د
الملخص باللغة العربية	ر
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	1
1-1 المقدمة	2
1-2 مشكلة الدراسة	3
1-3 أهمية الدراسة	4
1-4 أهداف الدراسة	5
1-5 فرضيات الدراسة	5
1-6 محتويات الدراسة	6
الفصل الثاني	
الإطار النظري والدراسات السابقة	
2-1 الإطار النظري	8
2-1-1 مفهوم التحوّل الإداري	9
2-1-2 مفهوم التغيير التنظيمي	11
2-1-3 إدارة التغيير	12
2-1-4 مسببات التغيير	14
2-1-5 أنواع التغيير	16
2-1-6 مجالات التغيير في المنظمة	18
2-1-7 مراحل عملية التغيير التنظيمي	19
2-1-8 مقاومة التغيير	20
2-1-9 إدارة مقاومة التغيير	25
2-1-10 اكتساب الالتزام بالتغيير	28
2-2 الدراسات السابقة	29
2-2-1 الدراسات العالمية	29
2-2-2 الدراسات العربية	38

الموضوع	الصفحة
2-2-3 استنتاجات حول الدراسات السابقة	42
2-2-4 إختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة	42
الفصل الثالث	
منهجية الدراسة	
3-1 تصميم الدراسة	44
3-2 مصادر وأساليب جمع البيانات	44
3-3 مجتمع الدراسة وعينتها	45
3-4 أداة الدراسة	45
3-5 مقياس التحليل	47
3-6 اختبارات صدق الأداة	48
3-7 إجراءات جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة	49
3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	50
3-9 التعريفات الإجرائية	51
3-10 محددات الدراسة	53
الفصل الرابع	
عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها	
4-1 تمهيد	56
4-2 وصف خصائص عينة الدراسة	56
4-2-1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث العمر	56
4-2-2 الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة	57
4-2-3 الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي	58
4-2-4 الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة من حيث التخصص الوظيفي	60
4-3 تحليل النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة.	60
4-3-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	60
4-3-2 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	74
4-3-3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	76
4-3-4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	80
4-3-5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة	83
4-3-6 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة	86
4-4 تحليل الأسئلة الاستدلالية	89

الموضوع	الصفحة
4-4-1 نتائج الأسئلة الاستدلالية المقفلة	89
4-4-2 نتائج الأسئلة الاستدلالية نعم / لا	90
4-5 تحليل الأسئلة المفتوحة	91
4-5-1 تحليل السؤال الأول	91
4-5-2 تحليل السؤال الثاني	91
4-5-3 تحليل السؤال الثالث	92
4-5-4 تحليل السؤال الرابع	93
4-5-5 تحليل السؤال الخامس	93
الفصل الخامس	
الاستنتاجات والتوصيات	
5-1 الاستنتاجات	95
5-2 التوصيات	99
المراجع	
أولاً: المراجع العربية	103
ثانياً: المراجع الأجنبية	105
الملاحق	
ملحق رقم (1): الاستبانة	114
ملحق رقم (2): الملخص باللغة الانجليزية	113

قائمة الجداول

رقم الجدول	وصف الجدول	الصفحة
1	أهم أسباب مقاومة التغيير	24
2	أوزان مقياس التحليل لدرجات تقديرات أفراد العينة	47
3	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	48
4	الاستبيانات الموزعة والمرتجعة	49
5	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير العمر	56
6	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	57
7	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	58
8	التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي	60
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً	61
10	نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إستجابة الموظفين للتحوّل من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على مجالات الدراسة والعلامة المعيارية (3.5)	62
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على مجال مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً	63
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على فقرات مجال مقاومة النتائج المتوقعة لإعادة الهيكلة مرتبة تنازلياً	66
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على فقرات مجال مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح مرتبة تنازلياً	68
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على فقرات مجال مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات مرتبة تنازلياً	71
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع المنظمة وإمكانياتها الحالية ومناسبته لتطبيق التغيير مرتبة تنازلياً	75
16	نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع المنظمة وإمكانياتها الحالية ومناسبته لتطبيق التغيير والعلامة المعيارية (3.50)	76
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين نحو التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص حسب متغير العمر	77

رقم الجدول	وصف الجدول	الصفحة
18	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة المبحوثين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير الفئة العمرية	78
19	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجال مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي حسب متغير الفئة العمرية	79
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة	81
21	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة	82
22	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالي مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح ومقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة	83
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير المستوى الوظيفي	84
24	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير المستوى الوظيفي	85
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير التخصص الوظيفي	86
26	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير التخصص الوظيفي	87
27	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجال مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة حسب متغير التخصص الوظيفي	88
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأسئلة الاستدلالية ذات الفئة المغلقة على مقياس ليكرت مرتبة تنازلياً	89
29	التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة على سؤال هل أنت مع تحويل الشركة إلى القطاع الخاص؟	90

المُلَخّص

(البطاينة، باسم. التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القطاع الخاص: حالة دراسية عن شركة كهرباء محافظة إربد، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة اليرموك (2010)، إشراف الدكتور محمد الروابدة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مقاومة المديرين للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص في شركة كهرباء محافظة إربد في بعض الجوانب التنظيمية التي شهدت تغييراً حقيقياً، أو تلك الجوانب التي لا تزال في مرحلة التخطيط للتغيير، مثل سياسة احتساب الأرباح، وتعديل سياسات الشراء، والتركيز على رفع أداء الموظفين، وتشكيل فرق عمل لدراسة جدوى نشاطات التصنيع إذا ما تم إيكال هذه المهمة لشركات أخرى. كما هدفت للتعرف إلى الفروق الإحصائية في توجهات المبحوثين نحو مقاومة التحوّل الإداري، بالإضافة إلى التعرف إلى رأي المبحوثين بمدى ملائمة واقع المنظمة الحالي للتحوّل المنشود، ومن المؤمّل الاستفادة من النتائج لإنجاح عملية التحوّل الإداري. تكونت عينة الدراسة والتي هي مجتمع الدراسة من (81) فرداً من الفئات الوظيفية الإشرافية (مساعد مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم)، وقد تم تصميم إستبانة خاصة تخدم أهداف الدراسة، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، تم التوصل للنتائج التالية:

1. تبيّن أن مستوى مقاومة المديرين في شركة كهرباء محافظة إربد للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص كانت بدرجة متوسطة (2.73).
2. أظهرت النتائج مستويات مقاومة متفاوتة لأهم مجالات مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص كما يلي:

أ) كان مستوى اتجاهات المبحوثين نحو مقاومة أثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح، ومقاومة نتائج إعادة الهيكلة بدرجة متوسطة، وبوسط حسابي (3.37)، و(3.15) على التوالي.

ب) إن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس مستوى مقاومة المبحوثين للأهداف، والإستراتيجيات والسياسات الجديدة، ومستوى مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي الحالي، قد بلغ (2.27)، و(2.26) على الترتيب دالاً على درجة مقاومة ضعيفة.

3. إن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس مدى قناعة المبحوثين بملائمة الواقع الحالي لشركة كهرباء محافظة إربد لتطبيق التغيير كان بدرجة عالية وبوسط حسابي (3.78).

4. وجدت الدراسة أن مقاومة تعديل الهيكل التنظيمي أقوى لدى الفئات العمرية (41–50 سنة، و50 سنة فأكثر) إذا ما قورنت بالفئات (30 سنة فأقل) و (31 – 40 سنة).

5. وجدت الدراسة أن مقاومة أثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح، ومقاومة أهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات أقوى لدى فئتي الخبرة (10–19 سنة، و 20 سنة فأكثر) إذا ما قورنت بالفئة الأخرى (أقل من 10 سنوات).

6. لم يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \geq 0.05$) في استجابات أفراد العينة على مجالات مقاومة التحوُّل الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

7. وجدت الدراسة أن مقاومة نتائج إعادة الهيكلة أقوى لدى المبحوثين ذوي التخصص الوظيفي (مالي، وهندسي) إذا ما قورنت بالفئة الأخرى (إداري).

8. وجدت الدراسة أن 67% من المبحوثين يؤيدون التحوُّل إلى القِطاع الخاص.

9. من الممكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية بالاعتماد على إجابات المبحوثين عن أسئلة المفتوحة:

أ. كانت معظم إجابات المبحوثين تشير إلى أنهم يؤيدون وجود سلبيات لخصخصة الشركة، ومن أكثر التي أبدوا اهتماماً بها هي فقدان جزء مهم من الدخل القومي، وعَزَوا هذا إلى أن الخصخصة لم تضف شيئاً للقيمة الاقتصادية للشركة حيث أنها طالما كانت من الشركات الرابحة، أضف إلى ذلك رأي المبحوثين بأن الخصخصة ستزيد من ضغط العمل على الموظفين، وعدم توفر الأمن الوظيفي، مثل هذه التسريحات تعطي انطباعاً بولاء الموظفين للقطاع العام، وقد يكون السبب الأكبر هو أن المستثمر الجديد أجنبي مما يعطيهم الشعور بأنه لن يفكر في مصلحة المجتمع و المواطن سواء كان زبوناً أو موظفاً.

ب. اتفق المبحوثين على أن إيجابيات الخصخصة تكمن في أن المستثمر الجديد قد يعيد تنظيم الشركة بشكل أفضل، بحيث يحد من الترهل الإداري، و أن الباب سيفتح للتطور والإبداع، كما رأى المبحوثين أن الخصخصة قد تقلل من الوساطة والمحسوبية مما يؤدي إلى إعطاء الحوافز والمناصب حسب الكفاءة، بالإضافة لتحسين المستوى المعيشي للموظفين.

وفي ضوء نتائج الدراسة، فقد قدم الباحث عدداً من التوصيات، من أبرزها:

1. يتوجب على إدارة الشركة زيادة وعي ومعرفة المبحوثين عن الواقع الجديد بعد الخصخصة حول الفرص المتاحة والتحديات الراهنة، وإشراك الموظفين برسم الإستراتيجيات والسياسات، وخصوصاً عند تلك الفئة من المبحوثين الذين يقاومون التحوُّل إلى القِطاع الخاص.

2. يتوجب على إدارة الشركة لدى إعادة الهيكلة المحافظة على حقوق العاملين، وإعادة تصميم الوظائف بناءً على العمليات ومدى ترابطها وليس الأشخاص، وبالاعتماد

على الخبرة والكفاءة، مع التركيز على اعتماد هيكل أفقي بمستويات إدارية قليلة تفسح المجال أمام حرية التخاطب الأفقي والعامودي وتفويض الصلاحيات.

3. تدعو الحاجة إلى زيادة الوعي بالرخصة، ومناقشة تفاصيلها وانعكاسات تطبيقها على جميع أصحاب المصالح، لإثرائها، وبيان نقاط قوتها من ضعفها، ومدى ملائمتها لواقع الشركة، والسوق، والعملاء. لما لذلك من أهمية في تقليص المقاومة تجاهها.

4. يتوجب على الإدارة أن تسعى باتجاه محاولة تغيير بعض تعليمات الرخصة التي ترى بعدم ملائمتها لطبيعة الشركة، أو السوق، أو العملاء إلى الجهة المُشَرِعة، لغايات إخراجها بالصورة الأكثر ملائمة، والاستمرار في مراجعتها وملائمتها مع أي مستجدات لضمان تحقيق الموازنة في مصالح جميع المعنيين.

5. على الشركة بعد أن تحولت إلى القِطاع الخاص أن تزيد من تفعيل ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية، وخصوصاً تجاه البيئة، والزبائن، والمجتمع كقطاعات تُشكّل أهمية مقترنة بمصلحة الوطن بالنسبة للمبحوثين.

6. على الشركة ومن خلال بناء خطة مدروسة على مدى زمني معروف أن تحدد أولوياتها من حيث الأهمية وإمكانية التطبيق فيما يتعلق بالمجالات التي ستخضع للتطوير وان يتزامن مع ذلك تبنى استراتيجيات في التدريب تركز على رفع كفاءة الموظفين في المجالات التي تخضع أو ستخضع للتطوير، والبدء في تغيير ثقافة المنظمة تجاه الإستراتيجيات والأهداف المنشودة.

الكلمات المفتاحية: التحولُ الإداري، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، إدارة التغيير، الخصخصة، إعادة الهيكلة، شركة كهرباء محافظة إربد، منطقة الامتياز، هيئة تنظيم قطاع الكهرباء، الرخصة.

الفصـــــل الأول

الإطـــار الـــعـــام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

بَرزَ مفهوم الخصخصة لأول مرة في عام 1968 في بريطانيا، والذي يعني نقل ملكية القِطاع العام إلى القِطاع الخاص إما كلياً أو جزئياً بعيداً عن الهيمنة المالية أو الإدارية للدولة، أو الاعتبارات السياسية كأحد الأدوات أو السياسات التي تتخذها الحكومات لغايات الإصلاح الاقتصادي لقيادة مسيرة النجاح في المجتمع بعد تحول دور الدولة إلى إنمائي وتصحيحي، وأصبحت مفاهيم التحوُل إلى ملكية القِطاع الخاص من أشهر المستجدات المعاصرة في السياسات الاقتصادية والإنمائية في بلدان العالم، وقد بدأت تحويل الملكية العامة إلى الخاصة لكثير من المنظمات الاقتصادية في بريطانيا وايطاليا ومصر واسبانيا وفرنسا وسنغافورة وماليزيا والصين الشعبية ودول أمريكا اللاتينية منذ منتصف الثمانينات. (عاشور، 2000)

وبالنظر إلى عملية الخصخصة كأحد مدخلات البيئة الديناميكية متسارعة الحراك التي تعيشها منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر بالإضافة إلى التكنولوجيا المتجددة، والتنافس العالمي، والقوانين المفروضة من الجهات الرقابية، الائتلافات والاندماجات والاتحادات أو انتقال الملكية، وكذلك تعقد وتطور المعايير العالمية للجودة، ورضا العملاء، أو أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية التي تعتبر من القوى الدافعة بالمنظمة إلى تغيير آليات أعمالها وسياساتها الإدارية لاستغلال الفرص، أو درء المخاطر المحتواة في تلك البيئة للحفاظ على ميزتها التنافسية، ومنه تمر المنظمة بعمليات تغيير قد تقتصر على جزئية منها أو تتعداها لتشمل كافة الجوانب التنظيمية المختلفة مثل الأهداف والإستراتيجيات، والتكنولوجيا، وتصميم الوظائف، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والأفراد.

يتناول هذا البحثُ حالةً دراسية تطبيقية للتحوُل الإداريِ تتمثل في انتقال ملكية شركة كهرباء محافظة إربد من القِطاع العام إلى الخاص، حيث تم إصدار رخصة توزيع الكهرباء لصالح المستثمر من قِبَل هيئة تنظيم قطاع الطاقة الحكومية التي تبيِّن القوانين والتشريعات الناظمة لنشاطه في بيع وتوزيع خدمة الكهرباء، وتعتبر تلك الرخصة المصدر الأساس، والقوة الرئيسة التي تدفع بالمنظمة للتغيير، أضف الى ذلك دخول المستثمر بعقلية القِطاع الخاص المختلفة كلياً عن معطيات القِطاع العام الأمر الذي جعل لِزاماً على المنظمة إجراء تغييرات في معظم الأبعاد التنظيمية والتي تتضمن تغيير جذري عن واقع الحال قبل الخصخصة. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف الى أراء الكوادر القيادية وقياس مستوى مقاومتهم للتغييرات التنظيمية التي تضمنت تحوُلاً إدارياً في عدد من الجوانب التنظيمية التي شهدت تغييراً جذرياً، وكذلك تلك الجوانب التي لا تزال في مرحلة التخطيط للتغيير.

2-1 مشكلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تقييم مدى مقاومة المديرين في شركة كهرباء محافظة اربد للتحول الادراي الذي تعيشه الشركة بسبب الخصخصة وذلك من ناحية رخصة التوزيع التي مُنِحت للمستثمر من قبل هيئة تنظيم قطاع الطاقة الحكومية، التي وُضِعت تعليماتها مباشرة في حيز التنفيذ، وتضمنت تلك الرخصة تحولاً كاملاً سريعاً ومباشراً في مختلف النواحي التنظيمية وعلى رأسها السياسة المالية وخصوصاً طريقة احتساب الأرباح حيث كانت قبل الخصخصة تعتمد على مبيعات الطاقة والتوفير بالمصاريف الرأسمالية والتشغيلية، وأصبحت بمجرد انتهاء اتفاقية الخصخصة مع المستثمر تعتمد على معادلة معقدة ومركبة من المتغيرات على رأسها الموجودات الثابتة وبارتباط غير مباشر مع المبيعات، أو المصاريف التشغيلية، دون إعطاء الشركة الفرصة الكافية لموائمة سياساتها وأنظمتها مما دفع بالإدارة لإجراء تقويمات وتعديلات

سريعة تضمنت اختلافاً كلياً عن الممارسات السابقة، أضف الى ذلك دخول المستثمر بعقلية القطاع الخاص مما أدى ظهور أهداف، وسياسات، وإستراتيجيات جديدة تنطوي على عملية التحول الإداري.

يُسلِّط هذا البحث الضوءَ على وجوب تنبه الإدارة لجملة من الاعتبارات المهمة التي تؤثر على نجاح عملية إدارة التحوُل مثل التخطيط الجيد، وتخصيص إطار زمني كافي يضمن التحوُل السلس، وكذلك حسن إتصال وتواصل مستمرين مع المعنيين، والأهم من ذلك كله افتراض وجود المقاومة نحو التحوُل بحيث يتم قياسها وربطها بمسبباتها والبحث في طرق معالجتها أو تقليلها.

3-1 أهمية الدراسة:

تكمن ميزة هذا البحث في تناوله لأحد المواضيع المهمة في علم الإدارة حيث من المتوقع أن يقدم إسهاماً علمياً في هذا المجال وذلك من حيث الطريقة التي يعالج بها موضوع مقاومة التغيير كنتيجة للتحوُل الإداري إلى القِطاع الخاص من خلال تلمس درجات مقاومة المبحوثين المتوقعة للتغييرات المطلوبة في الجوانب التنظيمية المنطوية على عملية التحول الإداري، وكذلك استمزاج آرائهم حول مدى قناعتهم بجاهزية المنظمة للتحوُل في النواحي التنظيمية المختلفة، كما أن الدراسة تتناول موضوع التحوُل الإداري في البيئة الأردنية ذات البحوث القليلة في هذا المجال على حد معرفة الباحث، وتكمن خصوصيته في تناوله لحالة تطبيقية قائمة لعملية التَحَوُل الإداري في شركة كهرباء محافظة إربد بإطِّلاع الباحث كونه أحد العاملين الذين يشهدون عملية التحول الاداري، حيث من المؤمّل الاستفادة من النتائج لتعزيز عملية التخطيط للتغيير وتسهيل تطبيقه، كما يمكن اعتباره نواة لبحوث أخرى مستقبلية تتناول شركات مشابهة في قطاع الطاقة.

4-1 أهداف الدراسة:

1. إستكشاف الجوانب التنظيمية التي تختبر، أو ستختبر التغيير نتيجةً للخصخصة.
2. تقييم مدى مقاومة المبحوثين للتحول الإداري.
3. تقييم مدى ملائمة واقع المنظمة وإمكانياتها لتطبيق التغيير من وجهة نظر المبحوثين.
4. تقديم التوصيات للإدارة والتي من المُؤمّل أن تسهم بشكل فعّال في إنجاح عملية التحوّل، من خلال تلمُّس أسباب المقاومة ورأي المبحوثين بسبل علاجها إيماناً بأن أهم أدوات التغيير تتمثل في تبني الموظفين للسياسات الجديدة واقتناعهم بفعاليتها.

5-1 فرضيات الدراسة:

1 هناك مقاومة لدى المبحوثين للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص بدرجة عالية.

2 يرى المبحوثون أن واقع المنظمة وإمكانياتها الحالية مناسبة لتطبيق التغيير بدرجة كبيرة.

3 هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لمقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص تعزى للفئة العمرية.

4 هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لمقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص تعزى لعدد سنوات الخدمة.

5 هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لمقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص تعزى للمستوى الوظيفي.

6 هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لمقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص تعزى للتخصص الوظيفي.

6-1 محتويات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة بالإضافة إلى هذا الفصل أربعة فصول أخرى، ويعرض هذا الجزء ملخصاً لمحتويات كل فصل من هذه الفصول.

الفصل الأول: يتضمن مقدمة لموضوع الدراسة، كما يعرض لمشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، يقدم هذا الفصل مراجعة نظرية لعملية التحوُّل الإداري وإدارة التغيير، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية، والعالمية ذات العلاقة بأهداف الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة، تم التعرض للتصميم الذي اعتمدته الدراسة، و طرق جمع البيانات، و منهجية تطوير الإستبانة، و اختبارات صدق الأداة و مدى موثوقيتها، كما تم التحدث عن مجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، و مقاييس التحليل، ومحددات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها، يتضمن هذا الفصل عرض، ومناقشة، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في إطار أهدافها، وفرضياتها. حيث تم تقديم وصف تفصيلي لعينة الدراسة، ثم الانتقال إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بفرضياتها، وفي النهاية تناول تحليل الأسئلة الإستدلالية والمفتوحة.

الفصل الخامس: ملخص النتائج و التوصيات، وقد تم في هذا الفصل تقديم إيجاز وتوضيح لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وتقديم التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري

إن القاسم المشترك بين التعريفات المختلفة لعملية الخصخصة هو زيادة دور القِطاع الخاص إما كُلياً أو جزئياً بعيداً عن الهيمنة المالية أو الإدارية للدولة، أو الاعتبارات السياسية، وان يتزامن مع ذلك فتح باب المنافسة، وتفعيل قوى السوق، ولا تعتبر الخصخصةُ غايةً بحد ذاتها وإنما هي آليةٌ لتفعيل برنامج إقتصادي شامل ذي محاور متعددة يهدف إلى إصلاح الإختلالات الاقتصادية في المجتمع، ولذلك من الخطأ النظر إلى عملية الخصخصة على أنها برامج مستقلة يمكن أن تؤتي ثمارها بمعزل عن إستراتيجية متكاملة لتحرير الاقتصاد وإصلاحه.

لذلك وجب التأكيد أن تحويل الملكية العامة إلى ملكية القِطاع الخاص ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، وإنما هي عملية تحويلية معقدة ومركبة ومنظمة بين متغيرات إقليمية دولية قائمة على سياسات واستراتيجيات وأنظمة ومراحل مقننه ومتنوعة داخل شبكة متكاملة ضمن عملية الإصلاح الاقتصادي الشامل في كيانات القِطاع العام بأكمله.

وفي ضوء ما تقدم هناك حاجة ماسة إلى وجود دليل أو خريطة للطريق بشأن عمليات نقل ملكية القِطاع العام إلى الخاص من خلال وضوح مناهج التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتقييم، والتطوير لتأمين سلامة التحوّل من خلال سرد كافة الجوانب النظرية، والعملية وبيان أثرها على المجتمع وبيان الحلول لمواجهة الإشكاليات الناتجة عنها، حتى يمكن إدارة عمليات التحوّل بشكل أكثر فاعلية وبكفاءة اكبر بهدف تحسين الحافز الفردي والإنتاجي والاقتصادي. (عاشور، 2000).

2-1-1 مفهوم التحوّل الإداري:

التحوّل لغةً هو تحويل الشيء أو تغييره، أي تبديله بغيرِه، أو جعلُه على غير ما كان عليه، وإصطلاحاً تناوله العديد من العلماء على أنه ظاهرة متعددة الاتجاهات تختلف في تطبيقها ودرجتها، وهذا التحوّل ينطبق على إستراتيجيات المؤسسة، و أنظمتها، ومواردها البشرية، والثقافة التنظيمية، فهي عملية انتقال للمؤسسة والنهوض بها تجاوباً مع التغيرات البيئية (الحوراني، 2007). وقد عرّف ستكبورت (Stockport, 2000) التحوّل الاستراتيجي بأنه قابلية المنظمة لتحويل نفسها لتضمن بقائها على المدى الطويل، وهذا بدوره يتضمن تغييرات جذرية في الأسواق، والعملاء أو تغيير أساسي في شؤونها الداخلية مثل الهيكل التنظيمي، والأنظمة المؤسسية فيها، وربما ثقافة المنظمة وطريقتها في انجاز المهام. وبحسب (الحوراني، 2007) هناك من اعتبر أن التحوّل الإداري هو أحد مراحل هندسة التغيير الذي يقوم على إعادة تصميم جذري للعمليات الإستراتيجية، والنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية. كما ويتضمن التحوّل التنظيمي تغييرات في أفراد المؤسسات من حيث تفكيرهم، وإدراكهم، وتصرفاتهم في العمل، وهذه التغييرات تجعل المؤسسة بوضع أكثر مواكبة للتطورات في بيئة العمل من خلال تطوير الوظائف الأساسية، وعلاقتها بالبيئة المحيطة مما يؤدي إلى تغيير واضح في فلسفة المنظمة وقيمها فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو الإجراءات المؤثرة على سلوك الأعضاء.

يُنظر لعملية التغيير أو التحوّل الإداري على أنها نتاج طبيعي لما تمر به منظمات الأعمال من تغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وخصوصاً عندما يفوق نطاق أعمالها مدى قدراتها لذلك أصبح لزاماً وباستمرار مراجعة والتأكد من موائمة الإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والعديد من عناصر التنظيم الأخرى لظروف المنظمة الحالية أو المستقبلية، ويرى تشايلد (Child, 2005) أن عملية التحوّل الإداري تعتمد وبشكل أساسي على

ذكاء ومبادرات العنصر البشري في موائمة ما يفعلون وكيف يفعلونه من خلال فرق العمل، وليس كما كان ينظر لها سابقا كعملية تدور في فلك الإدارة العليا فقط، كما يرى أنه من الممكن لمجموعة من التغييرات البسيطة في الجوانب التنظيمية المختلفة وعلى مدى زمني متفاوت أن تؤدي بمجملها الى تحول إداري بحيث تنقُل المنظمة من واقع الى اخر مختلف تماماً.

إنّ عمليات التحوُل الإداري قد جعلت منظمة الأعمال مختلفة تماماً من حيث الشكل والمضمون والأسلوب، وتحولّت من خلال الأنظمة الرقمية والإتصالاتية إلى مجموعة كاملة تتفاعل مع بعضها البعض من خلال فرق العمل، أو دوائر، أو وحدات إستراتيجية تقوم بأداء أو إدارة أعمال ومهام متكاملة وتتفاعل من خلال منظومة شبكية، وكذلك اختلاف أساليب ونظم وسِمات القائد الإداري لما له من صلاحيات، وسلطات، ومهام مستحدثة والتي تحوّله إلى عضو فعّال يتمحور دوره في تطوير سياسات واستراتيجيات الإدارة وتحديثها بمرونة في ظل البيئة الإدارية القائمة بهدف الوصول إلى الأداء الأمثل من خلال ما يطلق عليه الأداء المتكامل والمتناسق في ظل نظام كامل للمعلومات (Kotter, 1996). لذا نجد أن الأمر فيما يتعلق بالتحوُل من القِطاع العام إلى الخاص يتطلب مراجعة المناهج، والأساليب، والآليات القائمة، علاوةً على القوانين واللوائح لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة والتي من اجلها يتم التحوُل إلى مفاهيم الملكِية الخاصة والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها المسؤولية الاجتماعية تجاه المعنيين بالمنظمة لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (عاشور، 2000)

ويجب التأكيد على أنّ التحوُل الإداري ليس فقط لحل المشاكل ومعالجة الضعف والقصور الموجود في المؤسسات، وإنما لتطويرها وإن كانت على درجة كبيرة من التقدم، فالمؤسسة بحاجة لتطوير الظروف للأفراد لتطوير أنفسهم وخلق فرص وإمكانيات جديدة (الحوراني، 2007).

2-1-2 مفهوم التغيير التنظيمي:

يعني التغيير التحوّل من حال إلى حال، والتغيير التنظيمي هو ذلك التغيير المُخَطط له والهادف لتحقيق أهداف وإنجازات محددة لزيادة الكفاءة التنظيمية، ويعرَّف على أنه جهد مؤيد من الإدارة العليا لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة وتجديد عملياتها (الحوراني، 2007). ويرى (Abdul Rashid and Abdul Rahman, 2003) أن التغيير التنظيمي هو عملية متكاملة تنطوي على ذلك المجهود المُخَطط والشامل لكل المنظمة بحيث تستخدم الأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي من قبل ذوي الخبرة بالمنظمة ومجموعة من الاستشاريين

والتغيير كما عرفته "روزابث كانتر" وزملائها (Kanter et al, 1992) هو "عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل"، وهو أمر محتوم وعملية مستمرة في المنظمة الفعّالة، إذ لا يمكن لشيء أن يثبت على حاله بصفة دائمة، وقد يفرضه عليها التغيير في المجتمع أيدولوجياً، أو اقتصادياً، أو اجتماعيا، أو تكنولوجياً، أو قد ينبع من المسؤولين في المنظمة للحفاظ عليها حية متطورة في مجتمع متغير متطور. وبما أن الهدف من التغيير هو التطوير الايجابي، والخطط البنّاءة للوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا فإن أي عملية تغيير لا تتصف بالسمات التالية لا يمكن أن تعد تغييراً ايجابياً (Kanter et al, 1992):

1. أن يكون التغيير معروف الأهداف والوسائل، وضمن خطة مدروسة.
2. أن يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح كي لا يخرج عن السيطرة.
3. أن يأتي بطموحات جديدة تزيد حماس المؤسسة والعاملين، ويأخذ بأيدي الجميع للتقدم.
4. أن يزيل العوائق، والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
5. إكساب الإدارة مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

2-1-3 إدارة التغيير:

يُنظَر لعملية إدارة التغيير حسب التقرير الصادر عن مركز التميز للمنظمات غير الحكومية المصري تحت عنوان "التغيير الإداري كيف ولماذا" على أنها من أصعب المهمات الإدارية لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح، ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في المكان المناسب. وينظر لإدارة التغيير على أنها تلك التي تُعنى بعملية الإنتقال من حالة معينة في الوضع الراهن الذي ينطوي على مشكلة معينة إلى وضع جديد والذي يعتبر بمثابة الحل، وهذه عملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات وهي التسليم بوجود مشكلة، وتشخيص وتحليل المشكلة بتحديد أسبابها، وتحديد الأهداف المنشودة، وتنفيذ وتحقيق هذه الأهداف، ووضع خطة تفصيلية مبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الحالة المرغوبة بشكل منتظم، والبحث عن البدائل الممكنة لإيجاد حلول مناسبة، والحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والإلتزام بها، واختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج، واتخاذ القرار المناسب، ومتابعة سير العمل وأداؤه وكيفية تحقيق النتائج. وبما أنه من المتوقع لعملية التغيير أن تحدث صداماً لذا يمكن أن يكون الهدف الأدنى من محاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المنظمة وعلى العاملين (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، www.ngoce.org).

تعتبر عملية إدارة التغيير بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، و تبعا لستوكبورت (Stockport, 2000) تستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:

1. أسلوب دفاعي (Reactive): يتخذ هذا الأسلوب شكل رد الفعل عن فعل التغيير، إذ من الواضح أن كل تغيير يستلزم هدم غير النافع قبل البناء، ويتمثل في محاولة سد الثغرات، وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة مناسبة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالباً ما تكتفي الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير.

2. أسلوب المبادرة (Proactive): وهو أسلوب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وما تملكه من قدرات وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف بروية وموازنة لتحقيق النتائج الأفضل عند وجود الفرص المناسبة. أما عند وجود تهديدات فانه يتطلب من الإدارة اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.

ومن الجدير ذكره الإشارةَ إلى أن الشركة موضوع البحث قد شهدت أسلوبي إدارة التغيير السابقة، فقد إنتهجت الأسلوب الدفاعي(Reactive) في محاولة سد الثغرات وتقليل الآثار السلبية التي سببتها الخصخصة من ناحية رخصة التوزيع التي مُنحت للمستثمر من قبل هيئة تنظيم قطاع الطاقة الحكومية والتي وُضِعت تعليماتها مباشرة في حيز التنفيذ، تلك الرخصة التي تضمنت تحولاً كاملاً سريع ومباشر في مختلف النواحي التنظيمية وعلى رأسها السياسة المالية وخصوصاً طريقة احتساب الأرباح حيث كانت قبل الخصخصة تعتمد على مبيعات الطاقة والتوفير بالمصاريف الرأسمالية والتشغيلية، وأصبحت بمجرد انتهاء اتفاقية الخصخصة مع المستثمر تعتمد على معادلة معقدة ومركبة من المتغيرات على رأسها الموجودات الثابتة و بارتباط غيرمباشر مع المبيعات أو المصاريف التشغيلية، دون إعطاء الشركة الفرصة الكافية لموائمة سياساتها وأنظمتها مما دفع بالإدارة لإجراء تقويمات وتعديلات سريعة تضمنت اختلافاً كلياً عن الممارسات السابقة. ومن ناحية أخرى اتبعت الإدارة أسلوب المبادرة (Proactive)

فيما يتعلق بالأهداف والسياسات والإستراتيجيات المنبثقة عن عقلية القِطاع الخاص لموائمة إمكانيات العمليات الحالية مع آمال وطموحات المستثمر مثل تعديل سياسات الشراء بحيث تَحُولْ دون ارتفاع قيم المخزون، وتعطيل رأس المال، وكذلك التركيز على رفع أداء الموظفين من خلال الاستثمار في التدريب، أو تشكيل فرق عمل لدراسة جدوى نشاطات التصنيع التي تتم داخل الشركة إذا ما تم إيكال هذه المهمة لشركات أخرى، حيث تم تشكيل فرق عمل من أصحاب الاختصاص من الموظفين وتم توجيهها بالحكمة وبروية وموازنة لتحقيق أفضل النتائج.

وبمقارنة الأسلوبين يظهر الفرق الجوهري بينهما حيث أن الأسلوب الأول وهو أسلوب تقليدي يقوم على أساس عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط، ويعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها، في حين أن الأسلوب الثاني يقوم على أساس عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، حيث يدرس الصحيح ويقبله، ويرد الخطأ ويتجنبه، ويعد الأخير أسلوباً أفضل لإبقاء المؤسسة والمحافظة على كيانها وتفوقها في الأداء.

4-1-2 مسببات التغيير:

يمكن النظر إلى مسببات التغيير من حيث مصدرها في بيئة المنظمة، وتصنيفها إلى مصادر خارجية، ومصادر داخلية بحسب رأي (علما، 2004) كالتالي:

1. المصادر الخارجية للتغيير: مثل العولمة، والتكتلات الاقتصادية سواء العالمية أو الإقليمية، واتفاقيات التجارة الدولية، والإندماجات، والاتحادات، والحيازة، وظهور المشروعات العملاقة، وثورة الإتصالات، والتطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، والمنافسة، والخصخصة، والقوانين والأنظمة، والعملاء، والموردون، والتغيرات الاجتماعية، وتوجهات ورغبات الزبائن. وتعتبر الخصخصة من أهم

المصادر الخارجية وربما الوحيدة التي دفعت بالشركة موضوع الدراسة نحو التغيير أو بشكل أكبر وأشمل نحو التحوّل الإداري.

2. المصادر الداخلية للتغيير: تعتبر هذه التغييرات الداخلية نتيجةً لأسباب داخلية متعلقة بالسياسات، أو أسلوب الإشراف، ولكن في كثير من الأحيان تكون رد فعل للتغيرات الخارجية. ومنها: انخفاض الأرباح، وانخفاض الإنتاج، والصراع داخل المنظمة، وارتفاع معدلات ترك العمل، وارتفاع مستوى تعليم الموظفين، والثقافة التنظيمية، والأهداف، والإستراتيجيات، والتوجه لإنتاج سلع أو خدمات جديدة. ومن المصادر الداخلية التي دفعت بالشركة موضوع البحث نحو التغيير الأهداف والسياسات والإستراتيجيات الجديدة لعقلية القطاع الخاص مثل الاستثمار الأفضل للموارد وخصوصاً البشرية باقتراح مفاهيم العمل الجماعي، وتوسيع مهام بعض الفئات في أعمال غير أساسية تعود بالفائدة على المستثمر، أو التركيز على استخدام الأنظمة الالكترونية وأتمتة أعمال الشركة، أو التوجه لاعتماد اللغة الانجليزية لغةً رسمية للشركة وخصوصاً في ظل ارتباط الشركة مع منظمات أخرى دولية النطاق، أو التوجه لاعتماد هيكل تنظيمي أفقي أو شبكي (Network structure) يسمح بحرية الإتصال الأفقي أو العامودي ويتيح تفويض الصلاحيات بعيداً عن البيروقراطية، أو توجه المستثمر لأعمال غير أساسية خارج النطاق المُرخّص له به وهو توزيع الكهرباء مثل إنشاء شركات أخرى تُعنى بإيصال خدمة الانترنت أو شركات دعاية تستخدم البنية التحتية للشركة، وكذلك البحث في إمكانية إلغاء نشاطات التصنيع القائمة بالشركة. وبإعتبار كل ما سبق تعتبر المصادر الداخلية رد فعل للتغيرات الخارجية.

2-1-5 أنواع التغيير:

يمكن النظرالى التغيير من منظورين، أولهما منظور درجة الأهمية حيث يقسَّم التغيير إلى تغيير استراتيجي وتغيير وظيفي، وثانيهما منظور طبيعة عملية التغيير حيث يقسَّم التغيير إلى تغييرات متعمدة، وتغييرات مفروضة، وتغيرات تكيّفية. وفيما يلي توضيح لكل منهما بحسب التقرير الصادر عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في جمهورية مصر العربية تحت عنوان إدارة التغيير وإعادة الهيكلة (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، www.caoa.gov.eg):

1. من منظور درجة الأهمية، حيث يُقسم الى:

أ. التغيير الاستراتيجي: ويهتم بالقضايا الإستراتيجية طويلة الأمد التي تشغل المنظمة، لذا يمكن تعريفه بمصطلح الرؤيا الإستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة، ورسالتها، وفلسفتها عن النمو والجودة والابتكار، والقيم التي تخص العاملين، واحتياجات العملاء، والتقنيات المستخدمة. ويحدث هذا النوع في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية، وموارد المؤسسة وإمكانياتها، والهياكل، والأنظمة. كما يتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتقييماً كاملين لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط. ومثال ذلك ما فرضته الرخصة على الشركة موضوع البحث من مؤشرات لقياس مستوى جودة الخدمة ورضا العملاء الأمر الذي يدفع بالشركة لاستخدام أساليب عمل أكثر تطوراً لتحقيق تلك المؤشرات والحفاظ عليها، ويمكن اعتبار سياسة احتساب أرباح الشركة بعد الخصخصة مثالاً لهذا النوع من التغيير.

ب. التغيير الوظيفي: ويرتبط بالنظم الجديدة، والإجراءات، والهياكل التي لها أثرٌ مباشر على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرُها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية، لذا يجب التعامل معها بعناية فائقة.

ومثال ذلك في الشركة قيد البحث التوجه لتعديل الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة وأقل مستويات يسمح بحرية الإتصال الأفقي والعامودي وتفويض الصلاحيات.

2. من منظور طبيعة عملية التغيير، حيث يُقسم الى:

أ. التغيير المتعمد: ويتناول الإجراءات، والهياكل التنظيمية، والاتجاهات، وينسب إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة ويحسن به الأداء، فالقرار قد يكون جيداً وقد يكون ضعيفاً، ولكن كليهما يخلق تغييراً متعمداً، ويتميز التغيير المتعمد بأن مبرراته داخلية. ومثال التغيير المتعمد في الشركة موضوع البحث تعديل سياسات الشراء بحيث تهدف إلى الاستثمار الأمثل في قيم المخزون من خلال طرح أساليب شراء جديدة ومختلفة عن واقع التنظيم مثل التوريد الجزئي، أو التوريد غب الطلب، أو التوريد برسم البيع، أو تأخير الدفعات للموردين.

ب. التغيير المفروض: يصدر قرار التغيير المفروض من سلطات أو مؤسسات خارج المنظمة، أو خارج الوحدة الإدارية المتأثرة بالتغيير.

ت. التغيير التكيفي: ويحدث هذا التغيير في وحدة تنظيمية على مستوى نظام فرعي كمبادرة فردية، فهو ليس متعمداً صادراً من السلطة الداخلية، وليس مفروضاً صادراً من السلطة الخارجية، وكثيراً ما يلعب هذا النوع دوراً مهماً فيوزيادة الفعالية. ويحدث لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

1. تحديث السياسات المتقادمة والتي لم تعد تتماشى مع متطلبات العمل الجديدة.
2. الاستفادة من فرصة مواتية لا تساعد الإجراءات القائمة على استثمارها.

6-1-2 مجالات التغيير في المنظمة:

إن تحديد مجالات التغيير يعتمد على التحليل الدقيق لكل من مصادر التغيير الداخلية والخارجية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي قد تخضع للتغيير:

1. الأهداف والإستراتيجيات: وتتمثل في تغيير الأهداف والإستراتيجيات الناتجة عن التوسع أو إدخال منتج جديد، وفي حالة الشركة موضوع البحث فان تغيير الأهداف والإستراتيجيات مبنيّ إما على التغيير الذي تسببته الخصخصة، أو على عقلية القِطاع الخاص، والتغيير في الأهداف والإستراتيجيات يجب أن يتبعه تغييراً في السياسات.
2. التكنولوجيا: ومن الممكن أن تكون تغييرات بسيطة أو أساسية شاملة، وينطبق ذلك على كل من تكنولوجيا العمل، وتكنولوجيا المعلومات مثل التوجه لاستخدام الأنظمة الالكترونية وأتمتة الأعمال.
3. تصميم الوظائف: قد ينتج تصميم الوظائف عن تغيير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، فالمنظمات تعيد تصميم الوظائف لتحقيق تنوُّع أكبر ودرجة أعلى من الاستقلالية، ولتحقيق الترابط بين الوظائف المختلفة، مثال ذلك استحداث وحدة إدارية ضمن الشركة موضوع البحث تُعنى بشؤون الرخصة تعمل كنقطة اتصال وربط بين الشركة وهيئة تنظيم قطاع الكهرباء حيث سُمّيت "دائرة التنظيم".
4. الهيكل: وقد يحدث نتيجة الرغبة في التحوُّل من أساس إلى أساس آخر في تقسيم الوحدات الإدارية، (من هيكل على أساس الوظائف إلى هيكل على أساس المنتج، أو المنطقة الجغرافية)، أو التحوُّل من المركزية إلى اللامركزية، أو تخفيض عدد المستويات الإدارية (التحوُّل من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي).

5. العمليات: وذلك بإجراء تغيير أساسي في العمليات مثل التحوّل من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتوازية.

6. الأفراد: ويحدث هذا التغيير بأسلوبين، أولهما من خلال تعيين أفراد جدد لإدخال دماء جديدة للمنظمة، أو للتوسع، والثاني بتعديل المهارات والقدرات للأفراد العاملين من خلال أساليب التدريب وتنمية المهارات والقدرات. ومثال ذلك في الشركة موضوع البحث رفد الشركة بمدير للسلامة العامة والبيئة، وكذلك مدير لدائرة التنظيم، والتركيز بميزانية كبيرة إذا ما قورنت بواقع الحال قبل الخصخصة على التدريب لرفع الكفاءة واكتساب مهارات جديدة تخدم الأهداف الجديدة. (السبيعي، 2009)

2-1-7 مراحل عملية التغيير التنظيمي:

بالاعتماد على تصنيف تشايلد (Child, 2005) تمر عملية التغيير خلال ثلاث مراحل تجعل عملية التحوّل من الوضع القديم إلى الوضع الجديد أمراً ممكناً وفعالاً، وهذه المراحل هي:

1. مرحلة الإذابة: تقوم الإدارة في هذه المرحلة بإذابة المقاومة للتغيير وتهيئة الأفراد لتلقي التغيير بالقبول والرضا، وهنا على الإدارة أن تنظر إلى الأسباب والدوافع الحقيقية وراء مقاومة التغيير وإذابتها من خلال تغيير قناعات الأفراد. ويجدر بالذكر أن معظم الجوانب التنظيمية التي استهدفها المستثمر أو الرخصة بالتغيير قد تعرضت لهذه المرحلة من خلال عقد عدة اجتماعات مع قيادة الشركة والمعنيين بالتغيير لتهيئة الأفراد وتعريفهم باختلاف الواقع التنظيمي قبل وبعد الخصخصة المنطوي على الأسباب والدوافع وراء التغيير لغايات إشراكهم في عملية التخطيط للتغيير، وتقييم الفرص المتاحة، والمخاطر المحتملة.

2. مرحلة التغيير: بعدما أصبح المديرون والأفراد متحررين من الأنظمة القديمة، وغير مقتنعين بجدواها أو ملائمتها، يأتي دور التدخل الواقعي من وكيل إحداث التغيير في تغيير القيم، والأنظمة، والإجراءات، والأساليب، والممارسات السلوكية المتبعة في العمل، وينجم عن هذه العملية مجموعة من التغييرات المخطط لها في المنظمة، ويواكب هذه المرحلة تدريب العاملين على التغييرات الجديدة.

3. مرحلة التجميد: بعدما تم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوكيات جديدة، يحتاج الأمر الآن إلى تثبيت وتقوية ذلك، والمحافظة على ما تم تحقيقه وانجازه، وهذا ما يسمى بالتجميد من خلال:

أ. الاستمرار في تطبيقات العملية الناتجة عن التغيير

ب. بناء أنظمة حوافز تشجع على عملية التطوير

ت. إنشاء أنظمة إقتراحات لتشجيع المناقشات والاجتماعات لحل مشاكل التغيير.

2-1-8 مقاومة التغيير:

يقاوم الموظفون ويحاولون تجنب أي تغيير يؤثر على عملهم الحالي ويغير من مواصفاته وشروط وأعباء العمل التي تلقيها الوظيفة على عاتق الفرد، وقد تنشأ مقاومة للتغيير حتى ولو كان محايداً، أو حتى مفيداً للأشخاص المعنيين. ذلك أن بعض الأفراد يفضّلون ما اعتادوا عليه، أو أنهم يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بُذِلَت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فان ردة الفعل الطبيعية على التغيير في أغلب الأحيان هي مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله. وتزداد مهمة التغيير في هذا المجال صعوبةً لأنها تتطلب القيام بعمليات توجيه، وتوعية، وطمأنة كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والمعرفة

إلى دفع، وهذا لا يتم إلا بإقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير سيكون في النهاية لدفع الجميع ويصب في مصلحة المنظمة. لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين لتكوين رأي عام جيد، وكتلة من العاملين تدعم المشروع وتتبنى أفكاره ومبادئه.

ربما تنصب مقاومة الأفراد للتغيير على نوعه، أو حجمه، أو كيفية تطبيقه، أو توقيت إدخاله، غير أن المشاهدات والتجارب تظهر أن المقاومة للتغيير تأخذ درجات مختلفة ابتداءً من الاختلاف حول نقاط سطحية، إلى الاستعداد للنقاش والتفاهم، إلى عدم المبالاة، أو الرفض الكامل والمعارضة الشديدة (برويقات، 2006).

تعتبر المقاومة للتغيير احد أهم الأسباب لفشل عملية التغيير، ومن الأسباب الكامنة وراء مقاومة الأفراد للتغيير الاعتقاد بأن التغيير له مخاطر تفوق الفوائد، أو أن عملية التغيير محكوم عليها بالفشل، أو أنه لا توجد هناك حاجة حقيقية للتغيير حيث يرى كوتر (Kotter, 1996) أن الرضا المبالغ فيه عن الوضع القديم للشركة يؤدي إلى التراخي في إحداث التغيير. وحسبما يرى دل فال وفيونتس (Del Val and Fuents, 2003) هناك معوقات متعددة للتغيير داخل المنظمة تصنف على مراحل حسب تبني المنظمة للتغيير وهي كالتالي:

1. المرحلة الأولى: وتتناول مصادر مقاومة التغيير في مرحلة التخطيط للتغير (Formulation Stage) وتقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مجموعات:

أ) المجموعة الأولى تتعلق بنشوء انطباع أولي خاطئ يشكل ما يعتبر المعوق الأول للتغيير، حيث تسمى هذه المحموعة "الانطباع المشوه، ومعوقات الانخراط، وغموض الأولويات الإستراتيجية". وتتضمن:

1. قصر النظر، أي عدم قدرة المنظمة على رؤية المستقبل بوضوح.

2. إنكار أو رفض قبول أي معلومة غير متوقعة أو غير مرغوبة

3. إدامة الأفكار، أي النزعة إلى الاستمرار بنفس الأفكار القائمة رغم التغيير الحاصل.

4. التوقعات الضمنية، والتي لا تُناقش وِفقاً لملامحها الضمنية مما يؤدي إلى تشويه الحقيقة.

5. معوقات الإتصال، التي تؤدي إلى تشويه المعلومات أو سوء تفسيرها.

6. صمت المنظمة، والذي يحول دون تدفق المعلومات من الموظفين، حيث لا يعبرون عن أفكارهم الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات دون الحصول على كافة المعلومات الضرورية.

ب) المجموعة الثانية: تتعلق بانخفاض مستوى تحفيز التغيير والتي تشمل:

1. التكاليف المباشرة للتغيير

2. Cannibalization Costs، بحيث أن التغيير قد يحقق النجاح لمنتج ما، والخسارة لآخر بنفس الوقت مما يظهر الحاجة إلى التضحية.

3. Cross Subsidy Comforts، عندما تكتفي المنظمة بالعوائد العالية للوضع القائم بدلاً من القيام بالتغيير، حيث يكون ذلك سبباً في عدم وجود الدافع الحقيقي للتغيير.

4. الإخفاقات السابقة التي تترك صورة متشائمة للتغييرات المستقبلية.

5. الفجوة بين الموظفين والمُدراء، أو قلة دافعية الموظفين الذين يقيّمون نتائج التغيير بأقل مما يقيمه المُدراء.

ت) المجموعة الثالثة: وتتعلق بانخفاض أو عدم وجود الإستجابة المبدعة، وهناك ثلاثة أسباب وراء ذلك تظهر خلال البحث عن استراتيجيات التغيير الملائمة:

1. التغييرات السريعة والمعقدة في بيئة المنظمة والتي لا تتيح المجال للتحليل المناسب لوضع المنظمة.
2. Reactive Mind Set، طريقة التفكير السلبية مثل الميول نحو الاعتقاد أن المعوقات لا يمكن التغلب عليها كردة فعل على التغييرات الحاصلة.
3. الرؤية الإستراتيجية غير المناسبة أو ضعف التزام الإدارة العليا بالتغيير.

2. المرحلة الثانية: مصادر مقاومة التغيير في مرحلة التطبيق

أ) المجموعة الأولى، تتعلق بأزمات سياسية وثقافية داخل المنظمة تجاه التغيير وتتألف من:

1. مناخ التطبيق والعلاقة ما بين قيم التغيير من جهة، وقيم المنظمة من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار أن الضغط لتطبيق التغيير في حال تعارض القيم يؤدي إلى ظهور المقاومة والمعارضة للتغيير.
2. سياسات الدوائر المتعارضة مع التغيير والتي تشكل احد مصادر مقاومته.
3. اختلاف المعتقدات حول طبيعة المشاكل ونتائج الحلول المقترحة للتغيير.
4. القيم المتجذرة والولاء العاطفي تجاه النظام والسياسات السابقة.
5. تناسي البعد الاجتماعي للتغيير.

ب) المجموعة الثانية وتشمل:

1. تراخي القيادة بسبب خوف القادة من غموض المرحلة القادمة أو رغبتهم باستمرار الوضع القائم.

2. تجذّر الأعمال الرتيبة حيث ينظر إليها الموظفون كأعمال أكثر راحة.

3. مشاكل العمل الجماعي، مثل تلك المتعلقة بصعوبة تحديد من سيتحرك أولا، أو من يعتمدون على الآخرين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم (Free Riders).

4. فجوة القدرات الضرورية لتطبيق التغيير(Capabilities Gap).

5. الحياد السلبي (Cynicism): وهي عدم المشاركة في عنونة المشاكل أو المساهمة في حلها على الرغم من المقدرة على ذلك.

ويُلخِص الجدول التالي رقم (1) أهم الأسباب لهذه المقاومة:

جدول رقم (1)

أهم أسباب مقاومة التغيير

الرقم	سبب المقاومة	الشرح
1	فقدان القناعة بالحاجة للتغيير	إذا لم يتم إعلام الناس بهدف وفوائد التغيير، و شرحها لهم فإنهم سينظرون إلى الوضع الحالي بأنه مُرضٍ ومقنعٌ تماماً، وإلى الجهد المبذول للتغيير على أنه غير ضروري.
2	الانزعاج من التغيير المفروض	لا يجب أن يعمل الناس على أنهم جهات سلبية، فهم يستاءون من التغييرات التي تُفرض عليهم، ولا يستطيعون إبداء وجهات نظرهم وأرائهم حولها.
3	كراهية وبغض الأمور المفاجئة	الناس لا يحبون أن يبقوا في الظلام دون معرفة ما هي التغييرات التي قد أُعِدَت، فهم يستقبلون قرارات القيادة حول عمل تغييرات كبرى بامتعاض إذا أتتهم فجأة دون سابق إعلام.
4	الارتياب من المجهول	لا يحب الناس عدم التأكد ويفضلون الحاضر على علاّته عن المستقبل المجهول، وغير المؤكد.
5	المقاومة لمجابهة المظاهر غير المألوفة	غالباً ما يحاول المُدراء والموظفون أن يتجنبوا الحقائق غير المريحة، والأعمال غير المحبوبة شعبياً، حتى عندما يعلمون أنه لا يمكن تجنبها بشكل كلي.
6	الخوف من الفشل وعدم القدرة على التكيف	يشك كثير من الناس بقدراتهم على التكيف مع التغيير، أو على استمرار وتحسين مخرجاتهم في الوضع الجديد للعمل، وربما يشعر بعضهم بعدم الأمن ويشكون بمقدرتهم على بذل الجهد اللازم لتعلم المهارات الجديدة.
7	القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات	يمكن أن تتخلى التغييرات التنظيمية عن طرق عمل قائمة وشائعة من قَبْل وممارسات مهملة متعلقة بها تتضمن علاقات مألوفة وشائعة سيتم نسفها وتدميرها نتيجة للتغيير، وهذا يمكن أن يقود إلى درجة كبيرة من الإحباط وخيبة الأمل والانزعاج.
8	فقدان الاحترام والثقة لمن ينشئون التغيير	لا يثق الناس بالتغيير المقترح من قبل المُدراء الذين لا يثقون بهم، أو لا يحترمونهم مهنياً، أو من قبل الأشخاص الخارجيين مثل المستشارين الذين لهم دوافع ومنافسات غامضة

المصدر: (Del Val and Fuentes, 2003)

2-1-9 إدارة مقاومة التغيير

قبل الشروع بأي عمل بخصوص التغيير، يلجأ المدير الناجح إلى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة، والكشف عن المشاكل التي تواجهها وتحديد مصادرها وأهميتها، ويعد نموذج لوين (Lewin, 1974) المعروف بنموذج تحليل قوى المجال "Force Field Analysis " من أنجح النماذج لمعرفة حجم، ومدى مقاومة التغيير من قبل الأفراد والجماعات، حيث يقوم على تحديد الجهات المتزعّمة لمقاومة التغيير، وتحديد وجهات نظرهم وافتراضاتهم ذات العلاقة بالمقاومة، ومن جهة أخرى، يتم تحديد الجهات المؤيدة لعملية التغيير، ومنطلقاتهم في ذلك. وبعدها تستطيع القيادة تقييم الكفّة الراجحة، واستثمار القوى المؤيدة من أجل التأثير على المنظمة، وعلى القوى المعارضة تجاه قبول التغيير وتبنيه، وربما محاولة تقويض الافتراضات التي يلجأ إليها أصحاب المقاومة عندما لا تكون تلك الافتراضات في مصلحة المنظمة، وفي مصلحة تنميتها وتطويرها.

فمن أجل ذلك لا بد من التعرف على عدد من الإستراتيجيات التي يمكن إتّباعها في هذا المجال. وأهم هذه الإستراتيجيات (ملحم والإبراهيم، 2006):

1. إستراتيجية التعليم والإتصال (Education and Communication)، وتدور هذه الإستراتيجية حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإيضاح أن الهدف الرئيس من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين، وإشعارهم بان عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي، أو تسلبهم مزايا وظيفية معينة.

2. المشاركة والانخراط (Participation and Involvement)، للمشاركة أبعاد مختلفة، تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار، إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير، وهذا يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

3. التسهيل والدعـــــم (Facilitation and Support)، تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة، تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم، وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، مما يهيئ أداء فعال للمشاركين في برنامج التغيير إضافة للدعم النفسي والعاطفي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.

4. التفاوض والاتفاق (Negotiation and Agreement)، تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض، من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض. وتتطلب عمليات التفاوض ومحاولات الإقناع من أجل الاتفاق، قدرات خاصة في أساليب الإقناع والتفاوض الذي قد يتخلله أحياناً تنازلات من طرف لآخر.

5. المراوغة والتمويه (Manipulation and Co-optation)، وتشتمل هذه الإستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

6. الإكراه الظاهر وغير الظاهر (Explicit and Implicit Coercion)، قد لا تفلح أي من الإستراتيجيات السابقة سواء أكانت ديمقراطية مثل المشاركة والإتصال، أو من خلال أساليب ملتوية مثل المراوغة والإيهام. عندها قد لا يكون أمام القيادة سوى استخدام

الإستراتيجيات القسرية في فرض سياسة الأمر الواقع، وفرض التغيير وخاصة عندما تكون عملية التغيير حتمية، أو طارئة، فمعظم عمليات إعادة الهيكلة وتقليص عدد العاملين (Downsizing) تتطلب مثل هذه الإستراتيجية، فلا يمكننا مثلاً أن نستشير من سيتم تسريحه من العمل باستخدام استراتيجيات المشاركة والتشاور.

تحقق برامج التغيير نتائج أفضل وأدوَم كُلما كانت الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة التغيير قائمة على مشاركة أوسع، وولاء أكبر، وتبني أشمل لبرامج التغيير. لذلك تعمل المنظمات الناجحة على عدم فرض التغيير من أعلى إلى أسفل، بل على جعل الرغبة في التغيير تنشأ من أسفل إلى أعلى في المنظمة بحيث يكون المرؤوس أحرص على التبني بدلاً من المقاومة، ولذلك يمكننا القول أن تمكين العاملين بمنحهم حريةً في التصرف ومشاركةً في القرار من أهم ما يمكن فعله من أجل إدارة عملية التغيير بنجاح وفاعلية أكبر، ومن منظور أبعد".

وقد أجرى (**Coetsee, 1999**) دراسة تركز على أن قبول التغيير ومقاومته هما حالتان متطرفتان لخط متصل من السلوكيات التي قد يسلكها الموظفون تجاه التغيير، وأن إدارة التغيير مثلما تتضمن حمل المعنيين أو المتأثرين بالتغيير على القبول فهي تتضمن أيضاً إدارة المقاومة للتغيير لأنه بدون إدارة المقاومة وكسب القبول والدعم، لا ينجح حتى التغيير المخطط له، والمطبّق بشكل جيد. تتضمن مراحل تبني التغيير حسب الدراسة ما يلي:

1. دعم التغيير، أي بإبداء الاستعداد له من قبل الموظفين، والمتطلبات المسبقة للحصول على دعم الموظفين للتغيير، تتضمن توفر المعلومات والمعرفة، وخلق الفرص لحصول الموظفين على الحوافز أو العرفان بدعمهم للتغيير.
2. الإنخراط حيث من المهم لتحقيق الانخراط توفير المعلومات اللازمة والمكافآت التي تأتي كنتيجة للعمل والنمو، وتوفر الإمكانيات، و المشاركة.

3. الإلتزام، ليتحول الانخراط إلى التزام يجب أن يكون هناك رؤى، وقيم، وأهداف مشتركة، و هذا يتطلب الإتصال والتواصل لترجمة هذه الرؤى والقيم و الأهداف إلى لغة يفهمها الموظفون بحيث يشعرون بالانتماء لأنهم يقفون على كل مجريات التغيير والتطورات، حيث يشعرون أن هذه الرؤى، والقيم، والأهداف تخصهم أيضاً.

ويرى الباحث أنه من خلال معرفة الإدارة في أي مرحلة من مراحل قبول التغيير تمر المنظمة وكيفية التعامل معها ، فإن ذلك سيوفر أساساً للمساهمة بتحقيق الإلتزام بالتغيير.

2-1-10 اكتساب الإلتزام بالتغيير

تُسلِّم الإدارة الفعّالة للتغيير بأن النجاح لا يكمن فقط في القائد الذي يميل للتغيير، بل أن التغيير ينفذه العاملون وأن مساندتِهم هي الأهم، لذلك فان تحقيق الإلتزام بالتغيير هو من أهم أهداف إدارة التغيير، فبَعد تحديد سبب ضرورة التغيير، وتحديد الأهداف وكيفية تحقيقها فإن أهم شيء هو إلتزام المعنيين بالتغيير المقترح، لذلك يجب أن تشمل إستراتيجية الإلتزام بالتغيير حسب دراسة كوتسي (Coetsee, 1999)على المراحل التالية:

1. الإعداد: حيث يتم الإتصال بالشخص المحتمل تأثُره بالتغيير المقترح ليكون على علم به.
2. القبول: حيث يتم في هذه المرحلة تقديم معلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه، وتوضيح آثاره على المعنيين، من أجل الحصول على رد فعل ايجابي، ويجب ملاحظة ردود الفعل الايجابية أو السلبية واتخاذ الإجراء المناسب وفقاً لها.
3. الإلتزام: في هذه المرحلة يتم تنفيذ التغيير، لذلك يجب السيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين، ومن الضروري تقديم رد على النقد الموجّه للتغيير ومبررات إحداثه، فإذا ثبتت جدوى التغيير يجب تبنيه، وإذا لم يثبت جدواه يجب تعديله أو إلغاءه، وأخيرا إذا تم الاستمرار بالتغيير يجب أن يصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وأعمالها.

2-2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة التي غطّت موضوع التغيير والتحوّل الإداري بشكل عام، وكذلك بعض الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير بشكل خاص.

2-2-1 الدراسات العالمية:

قام (**Prybutok and Kappelman, 1995**)، بدراسة توضّح كيف يمكن لتمكين الموظفين في مراحل التخطيط والتطبيق للتدريب أن يساهم في نجاح عملية التحوّل بأكملها، حيث يعتبر تحضيراً واستعداداً للتغيير، إذ أن إيمان الموظفين بقدراتهم مع علمهم بأن لديهم الصلاحيات في التحكم بالظروف والبيئة المحيطة لخدمة تحقيق الأهداف، يعطيهم حافزاً لتقبُّل ودعم التغيير. وتؤكد الدراسة على أن التدريب وحده غير كافٍ لنجاح التغيير، ما لم يُصاحَب بالتحفيز والتمكين، لكن ما يؤخذ على الدراسة هو اعتبار أن هذه المدخلات بالضرورة ستؤدي إلى نجاح التغيير، علماً أن هذه العوامل ليست وحدها التي تؤثر في نجاح التغيير.

أمّا (**Perren and Megginson, 1996**)، فعلى عكس الكثير من الدراسات التي تعتبر أن مقاومة التغيير أمرٌ لا بدَ من التخلص منه كونه يعيق التطور، حيث تتناولت هذه الدراسة كيف يمكن لمقاومة التغيير من قبل الإدارة المتوسطة أن تكون في مصلحة المنظمة، و قد تكون وسيلة للنجاة عندما يتم من خلالها تعطيل قرارات خاطئة يصدرها مسؤولون لديهم نقص في الخبرة أو المعرفة، و تعطي الدراسة مجموعةً من الطرق التي قد يستخدمها المُديرون في المستويات الوسطى لتعطيل حدوث تغيير ما في الشركة، من خلال عرضها لمجموعة من الحالات التي حدثت في بعض الشركات، علماً بأن الإدارة الوسطى تشكل حلقة وصل أساسية من خلال دخولها في عملية الإتصال الأفقي والعمودي في الشركة وتملك القوة والمعرفة بالسياسات الداخلية مما يُهيئُها لأن تكون في موقع مثالي لمعارضة التغيير، ومن هذه الطرق:

1. أن يتظاهر المدير بأنه مع التغيير فيما يقوم بالبحث عن أساليب لتخريب عملية التغيير.
2. توصيل معلومات عن التغيير الحاصل للموظفين الذين قد يتضررون منه، وبناءً عليه توصيل المعلومات للإدارة العليا عن غضبهم وانزعاجهم جرَّاء التغيير.
3. جَعْل المُدراء المشاركين في التغيير يعارضون بعضهم بعضاً، من خلال إفتعال النزاعات، إما بإطلاق الإشاعات أو بإعطاء معلومات مضلِّلة.
4. توصيل معلومات عن التغيير للمعنيين من خارج الشركة (External Stakeholders) الذين قد يتضررون، وقد يكون ذلك بإعطاء المعلومات بشكل سري لوسائل الإعلام.
5. رفض التغيير بشكل جلِّي، وقد يأخذ هذا الرفضُ مكانه إذا كان صادراً عن موظفين لهم سمعة طيبة لدى الإدارة العليا، أو عندما يَمّسُ التغيير القيم الأساسية في الشركة.

قد يستفيد المُديرون في المستويات الوسطى من الطرق السابقة لإبطال أو إعاقة التغيير، لكن معرفتها من قبل الإدارة تساعد في اكتشاف وجود المقاومة للتغيير والتعامل معها بمحاولة فهم أسبابها وتَبيُّن ما إذا كانت في مصلحة الشركة أو لا، ومن ثم التصرف حسب النتائج.

دراسة (**Harper, 1999**)، تعرض الباحثة إلى أن هناك أخطاء تحدث أثناء عملية التحوُّل الإداري يجب على المنظمات تلافيها لتنجح في عملية التحوُّل، ومن هذه الأخطاء:

1. إعتبار أن ما ينجح في منظمة ما يجب أن ينجح في منظمة أخرى، مثل أن تقوم منظمة بتعيين مدير كان ناجحاً في منظمة أخرى، معتبرة أن عمله لا بد أن يقودها إلى النجاح.
2. مقاومة التغيير المُبَطَّنة، مما يخدع الإدارة حيث لا تُعرَف مصادر المقاومة وطرقها.
3. ضعف التحضير للتغيير، حيث لا تكون المنظمة مستعدة تماماً للتغيير.
4. المعلومات الخاطئة عن إمكانيات المنظمة والموظفين، أو عن السوق والبيئة المحيطة.

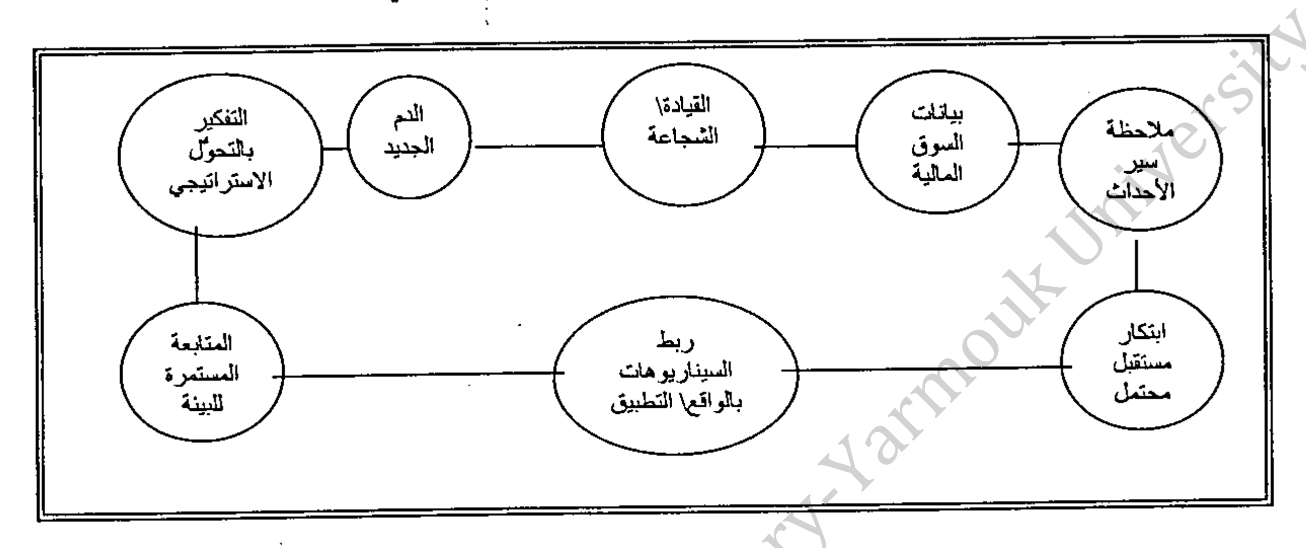
كما نبَّهت الباحثة إلى أهمية ثقافة المنظمة في عملية التغيير، وخصوصاً الثقافة غير الرسمية، والتي ما تتعارض عادةً مع ثقافة المنظمة الرسمية وغالباً ما يغفل عنها المُدراء، ومن خلال فهم الثقافتين معاً يُحددُ المُدراء القضايا التي قد تقود لمقاومة التغيير ومشاكل الأداء، وتعتبر الثقافة غير الرسمية مهمة جداً لأنها تؤثر على استعداد المنظمة للتغيير

دراسة (Preston, 1999)، تعرض الدراسة نموذجاً جديداً يعتمد على التناغم مع طاقة الموظفين لقيادة التغيير حتى يصل إلى النجاح، و ذلك لا يعني أن يكون الجميع متفقين على التغيير، وإنما يعني أن قبول التغيير أو رفضه يأخذ مكانه في جوٍ من الاحترام المتبادل، وفي ظل المهمة المشتركة. حيث يقترح النموذج أن لا يقوم أي أحد بالتنازع مع الآخرين عندما يحاول أن يقدم لفكرة أو قرار التغيير، بل على العكس، عليه أن يحاول تقريب وجهات النظر بأسلوب هادئ، بعيداً عن الشجار والانتقاد، إذ أن ذلك يَحُول دون تطبيق التغيير المنشود، و في حال حاول أحدهم إحداث المشاكل يجب أن يتعلم من يقوم على التغيير أن يتأنى بالرد وأن يعرف الهدف الذي يريد تحقيقه من هذا الرد، وبناءً عليه أن يعرف ما هو أسلوب الرد الذي سيساعده في تحقيق هذا الهدف، فمثلاً إذا قام أحد الموظفين باستفزاز المدير، عليه أن يفكر كيف يرد عليه عن طريق التفكير بالهدف من الرد فإذا كان الهدف هو كسب الموظف إلى صف التغيير وهو غالباً ما يريده المدير الذي يسعى لإحداث التغيير، وليس معاقبة الموظف فإنه سيحاول شرح المجريات بتأنٍ، وسيحاول التحاور مع هذا الموظف، ومعرفة سبب رفضه للتغيير وبناءً عليه التصرف بطريقة تؤدي إلى كسب الموظف بدلاً من المساهمة في زيادة نفوره، وأخيراً يقترح النموذج جعل الموظفين يشاركون في تطبيق التغيير إذ أن ذلك يشعرهم بأنهم ينتمون إلى عملية التغيير وسيحاولون إنجاحها بكل الطرق.

دراسة(Piderit, 2000)، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم ملخص ينتقد الطرق التقليدية التي يُنظر من خلالها لمقاومة التغيير وإغفالها لوجود النوايا الايجابية وراء مقاومة التغيير، كما وتهدف للدفاع عن طريقة جديدة متعددة الأبعاد تأخذ في اعتبارها المزيد من التعقيدات لإستجابة الأفراد لمقاومة التغيير المتوقع، وهذه الأبعاد تشمل البعد العاطفي، والبعد الإدراكي، والبعد القصدي. توصي المقالة بالالتفات لمواقف الموظفين من التغيير من أعلى المنظمة إلى أسفلها وعواقب عدم أخذها بعين الاعتبار، خاصةً وإن لم تأخذ حيزاً مهماً في الدراسات التي تقوم بها المنظمة، إذ يجب أن يعطى كل موظف أهمية في محاولة التغيير بحيث يمكن محاصرة أسباب المقاومة سواء كانت إدراكية أو عاطفية أو قصدية.

دراسة (Stockport,2000)، حيث تتناول هذه الدراسة الميدانية حالتين دراسيتين إحداهما لشركة ماركس اند سبنسر(Marks and Spencer)، والأخرى لشركة انتل (Intel) حيث تُظهر الدراسة التباينَ بين الشركتين في تعاملهما مع التحوُّل الإداري الذي يأتي كمحصلة للتغيير، إذ تعرِضُ الدراسة أن بعض الشركات تكتفي بنجاحها ولا تحاول التغيير إلى أن تبدأ أرباحها بالتراجع، فتتنبه إلى أن هناك حاجة للتغيير وهذا ما يسمى التحرك بطريقة رد الفعل (Reactive) وذلك ما حصل مع ماركس اند سبنسر، أما شركة انتل فقد قامت بالتغيير في إنتاجها في ذروة نجاحها لأنها اكتشفت عن طريق الدراسة المستمرة لحاجات الزبائن أن الاستمرار في إنتاج منتج معين مع التعديل عليه بشكل بسيط من فترة لأخرى لن يكون فعالاً في زيادة الأرباح، مما دعاها إلى التغيير في اتجاهات الإنتاج، والتنويع تماشياً مع احتياجات الزبائن حيث تسمى هذه الطريقة في التعامل مع المتغيرات بطريقة المبادرة(Proactive)، وكان هو السبب في زيادة الأرباح. يرى الباحث أن تبني التغيير بطريقة رد الفعل أو طريقة المبادرة هو الذي يشكل الفرق بين شركتين إحداهما تستمر في النجاح، والأخرى تعاني من التراجع أو الفشل

لكن يجب على كل شركةٍ أن تدرك أن التحوُّل لا يحصل بين يوم وليلة، بل هو نتيجة لعمل متدرج ومستمر، حيث تعرض الدراسة لمجموعة من الخطوات الإستراتيجية التي يجب أن تلتفت إليها أي مؤسسة أثناء عملية التحوُّل، موضحة من خلال المخطط التالي:



دراسة (Bavey and Hede, 2001)، سعت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين التفكير العاطفي اللاعقلاني، وبين مقاومة التغيير، حيث أخذت عينة بلغت 615 موظفاً من تسع شركات اختبرت تغييراً كبيراً، وكانت النتائج تشير إلى أن هناك علاقة ايجابية بين التفكير العاطفي اللاعقلاني، وبين الإستعداد لمقاومة التغيير، وأن العواطف تشكل ما نسبته 44% من الأسباب التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير. ترى الدراسة بأن مقاومة التغيير تتعلق بعاملين أساسيين: العامل الأول هو حجم السيطرة الفردية على التغيير، فكلما زاد حجم السيطرة الفردية كلما قلت المقاومة، والعامل الثاني هو حجم تأثير التغيير على الفرد، فكلما زاد التأثير على الفرد كلما زادت مقاومته للتغيير. كما ترى الدراسة أن الفرد قد يختبرُ مجموعةً من الأحاسيس خلال مواجهة عملية التغيير تبعاً لموقفه منها، فقد يكون غاضباً، أو يشعر بالنكران أو بالخسارة أو بالإحباط، و عندما يشعر الموظفون بعدم قدرتهم على التأقلم عاطفياً يبدؤون بالمقاومة السلوكية،

إذ يستنتج الباحثان أن العواطف تتحكم بتصرفات الموظفين حتى في العمل، ومنه يمكن القول أنه قد يكون لمحاولة تجنب المساس بعواطف الموظفين فوائد تعود على نجاح تطبيق التغيير.

هدفت دراسة (**French, 2001**) إلى استكشاف كيفية مساهمة التفكير بطريقة التحليل النفسي في إدارة العواطف المتضاربة المصاحبة للتغيير، حيث يفترض الباحث أن التغيير الناجح يعتمد على مزيج من القدرات السلبية والايجابية. تتضمن القدرات الايجابية إدارة أي مبادرة للتغيير، وعملية التغيير نفسها، والخطوات، والأدوار اللازمة لكليهما ويرى الباحثُ أنه حتى لو حققت هذه التقنيات الثلاثة فإن الاضطراب والغموض المصاحب للتغيير لا بد له من الظهور، وكنتيجة لذلك يحصل تشتت في الطاقات الذي يسبب نوعاً من ما أسماه الباحث بتقنيات المقاومة، وكلما زادت قدرة الموظفين على احتواء التغيير كلما قلت مقاومتهم له.

سعت دراسة (**Abdul Rashid and Abdul Rahman, 2003**)، للبحث في تأثير ثقافة المنظمة على الاتجاهات نحو التغيير في المنظمات الماليزية، وشملت الدراسة 258 منظمة، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين ثقافة المنظمة وبين الاستعداد الإدراكي والعاطفي لاتجاهات العاملين عندما يتعلق الأمر بالتغيير، كما أن هناك مستويات مختلفة لقبول التغيير تبعاً للأنواع المختلفة لثقافة المنظمة، مما يعني أن أنواعاً معينة من الثقافة يمكن أن تُسهّل قبول التغيير، بينما تقاومها ثقافة أخرى، عرّف الباحثان أنواعاً من الثقافة هي: أولاً، ثقافة العمل من أجل الأجر فقط: و فيها يركز الموظفون في المنظمة على الإستراتيجيات، وكسب السوق ويكون لهم أولويات واضحة ويتحركون بسرعة رداً على الأحداث الخارجية، ثانياً، ثقافة الشبكة: وتعني الترابط الاجتماعي العالي بين الموظفين في النشاطات التي لا تتعلق بالعمل، ثالثاً، ثقافة التجزيء: وهي في المنظمات التي يتَسِم موظفوها بالعَنَدْ وعدم الانضباط، رابعاً، الثقافة الاشتراكية: وفيها يكون الموظفين مدفوعين بأهداف مشتركة وموحَدين بروابط اجتماعية متينة.

ووجد الباحثان أن الثقافتين، "العمل من أجل الأجر" و "الشبكة" لهما تأثير ايجابي في تقبّل التغيير، وقد يكون ذلك عائدٌ إلى أن الأولى تركز على العمل نفسه وإنجاحه كأولوية وعندما يكون التغيير مطلوباً يركز العاملون على انجازه، و الثانية لأن الأهداف الموحدة تجعل الموظفين يشعرون بأن الفكرة أو الهدف المرجو هو مُلكٌ لهم فيحاولون إنجاحه أكثر، مما ينعكس على نجاح التغيير.

كما هدفت دراسة **(Del Val and Fuentes, 2003)**، إلى التركيز على تمايز التغييرات التنظيمية بناء على مراحلها (مرحلة التخطيط للتغيير ومرحلة التطبيق) كما وقدّمت لأسباب مقاومة التغيير في كل مرحلة مع إعطاء إضاءات لإدارة المنظمة فيما يتعلق بما يجب التركيز عليه عند البدء بعملية التغيير، حيث تركز على أهمية ما يتوقعه الموظفون من التغيير في المراحل الأولى من بدأ التغيير إذ أن هذه التوقعات قد تحدد ما إذا كان الموظف سيقاوم التغيير أو سيدعمه، أما في مرحلة التطبيق فإن الثقافة السائدة وسياسة المنظمة هي التي تحدد مدى تقبل التغيير. وفي توصيات الدراسة ينصحُ الباحثانِ المُدراءَ بأن يهتموا بتخفيض المقاومة التي سبَبُها القيم الراسخة بقدر الإمكان، و أن يأخذوا بعين الاعتبار إلى أي مدى يوجد تواؤم بين ثقافة المنظمة وأهداف التغيير، وماذا يمكن أن يصنعوا لإحداث هذا التواؤم قبل بدء عملية التغيير مما يقرِّب بين اهتمامات المُدراء واهتمامات الموظفين.

وسعت دراسة **(Shanley, 2006)**، إلى استكشاف الصِلات بين تطوير الإدارة وإدارة التغيير، ودور الإدارة الوسطى، حيث لَجأ الباحثُ إلى أسلوب الحالة الدراسية لتطوير استراتيجيات لجعل تطبيقات تطوير الإدارة تدعم إدارة التغيير بشكل أفضل، قام الباحث باختبار مدى إشراك المنظمات للإدارة الوسطى في التغيير وخَلُصت الدراسة إلى أنه لم يكن هناك فهم واضح لكيف أن إدارة التغيير يمكن أن تشارك بها الإدارة الوسطى، بل على العكس كان هناك

تجاهل لدور الإدارة الوسطى في إدارة التغيير مما أدى إلى زيادة الضغوطات على مدراء الإدارة الوسطى لأنهم يتلقون مستوى متدني من التحضير والدعم اللازمين للتَكيُّف مع التطورات الحاصلة في الإدارة، إضافة إلى أن لهم دور كبير في التطوير والتغيير تجهله الإدارة العليا في كثير من المنظمات فلا تمنحهم الصلاحيات الكافية للمشاركة بالتطوير والتغيير.

وفي دراسة (**Self, 2007**)، التي حاولت إثبات أنه ليس بالضرورة للتغيير أن يلقى مقاومة، خصوصاً إذا تنبه القائمون عليه لأهمية الاستعداد للتغيير، حيث يقترح الباحث أن هناك عناصر أساسية لتحقيق الاستعداد للتغيير، وهي الحاجة للتغيير وتعني أن يكون هناك فجوة بين ما هي الشركة عليه الآن وما تطمح للوصول إليه، وهنا يجب عليها أن تشرح الموقف لموظفيها لتخلِق نوعاً من التأييد للموافقة على أن التغيير أصبح ضرورياً، والتأكد من أنه التغيير الملائم للشركة، أي أنه هو الذي سيقودها إلى سد الفجوة بين ما هي عليه وما تهدف للوصول إليه، وأن الأشخاص الأساسيين والفاعلين بداية بالقادة في الشركة يدعمون هذا التغيير، حيث من السهل على مرؤوسيهم تبنيه بعد أن يروا دعم قادتهم له، وأن العاملون عليه يؤمنون بأنهم يستطيعون أن ينجحوا وذلك عن طريق التأكد من أن الموظفين تتوفر لديهم المهارات، والإمكانيات، والمعرفة اللازمة، أو عن طريق العمل على تطويرها إذا لم تكن كما هو مطلوب، بالإضافة إلى التأكد من أن بُنيَة الشركة وسياساتها، وإجراءاتها، والتكنولوجيا المستخدمة، والموهبة الإدارية جميعها ملائمة للتغيير، والإجابة على سؤال "على ماذا أستطيع أن أحصل، أو نحصل من التغيير؟" حيث يقترح الباحث أنه بإدراك الموظفين للفائدة التي ستعود عليهم ستكون المقاومة أقل بكثير، و في خلاصة دراسته يعتقد الباحث أنه بتحقيق العناصر السابقة لا بد أن يكون الاستعداد للتغيير ناجحاً.

تبحث دراسة (Dow and Perotti, 2009) في أن منظمات الأعمال القائمة والناجحة صاحبة رأس المال البشري والموارد الكافية تكون أكثر عرضةً للفشل بسبب المقاومة الداخلية للعاملين عندما تتعرض لتغيير جذري يؤثر في صلب عملياتها التشغيلية، فعلى سبيل المثال لا الحصر الانتقال في التصوير الفوتوغرافي من الإعتماد على تطورات الهندسة الكيميائية الى مهارات الحاسوب، الأمر الذي يقسم العاملين الى نوعين بحسب تصنيف الباحثان، صِنفٌ يمتلك ويتقن المهارات الجديدة وأسماهم الرابحين، وصِنفٌ يمتلك ويتقن المهارات المتقادمة وأسماهم الخاسرين، وبين الرابحين والخاسرين درجات مقاومة متفاوتة. بحيث أنه كلما كان التغيير سطحياً وبسيطاً فإن الخاسرين سيحاولون التواؤم معه، وكلما تضمّن التغيير اختلافاً عميقاً كلما قاوموه بشدة أكبر، وعليه، تُفضّل المنظمة إجراء تغييرات وتعديلات جزئية استجابة لتغير الظروف التنظيمية المحيطة تُمكِّن الخاسرين من التلاؤم معه خيراً من القيام بتغييرات عميقة وجذرية تؤدي الى فقدان أعداد كبيرة من ما أسماه الباحثان بالخاسرين الذين هم من الاهمية بمكان لانجاح وتسيير أعمال الرابحين. وفي هذا الإطار عندما يفوق نطاق التغيير مدى قبول الخاسرين ويصل الى مستويات تنظيمية عميقة فإن المنظمات الجديدة والتي لا تمتلك مؤهلات المنظمات الناجحة والقائمة ولكنها لا تعاني من المقاومة انفة الذكر ستكون أقدر على التواؤم مع الواقع الجديد، لذا سيلجأ الرابحون الى الإنضمام لهذه المنظمات الجديدة كونها أكثر قدرة على التواؤم وإقتناص الفرصة المحتواة في السوق. إذن عندما تختبر منظمات الأعمال الناجحة صاحبة رأس المال البشري والمادي تغييراً جذرياً فانها ربما تجري تغييرات جزئية وبسيطة، وربما تنهار وتستبدل بمنظمات جديدة أكثر قدرة على التلاؤم مع المستجدات الجديدة.

2-2-2 الدراسات العربية:

أجرى (**أبو حمدية، 1994**) دراسة هدفت الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن في عدة جوانب أبرزُها معرفة أهم الأسباب التي استدعت القيام بعملية التغيير، وكذلك دراسة اثر كل من مشاركة العاملين، والعلاقات الجيدة بين العاملين على مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية كالجنس، والعمر، والخبرة، والتحصيل الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، وطبيعة العمل، وطبيعة نشاط المنظمة على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما أُستخدِمَت الاستبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. توصلت الدراسة إلى أن التطور التكنولوجي، والظروف الاقتصادية كانت من أهم الأسباب الخارجية التي استدعت القيام بعمليات التغيير، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تعوّد العاملين على أعمالهم، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بينهم، وبين مقاومتهم للتغيير التنظيمي، وأظهرت الدراسة وجود فروقات بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي تعزى للعمر وطبيعة العمل، وعدم وجود فروقات بين العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي، والجنس، والخبرة، والتحصيل العلمي.

أما دراسة (**الحربي، 1995**)، فقد هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير وكيفية التقليل من أثاره على التطوير الإداري في دائرة جوازات مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وكذلك الكشف عن جوانب القصور الإداري الذي تُبرِزُه مقاومة العاملين لعملية التغيير، ومعرفة النواحي السلبية في مقاومة العاملين لعملية التغيير للتقليل من أثرها على جهود التطوير الإداري، كما هدفت الدراسة إلى إبراز أهم الأسباب التي تُساهم في

مقاومة العاملين لعملية التغيير لدى موظفي جوازات الرياض، حيث إتَبع الباحثُ المنهجَ الوصفي الذي إعتمد على المقابلة المفتوحة، والملاحظة الذاتية، والاستبانة كأدوات لجمع البيانات الأولية. خَلُصَت الدراسة إلى أن ابرز أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير هي العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتنظيمية، بالإضافة إلى الخوف، والقلق من نتائج، وأثار التغيير، وعدم الرغبة في التجديد والتطوير لعدم وضوح الرؤية، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين الخوف من عملية التغيير ونتائجه، وبين مقاومة العاملين لهذا التغيير، كما تبين أن هناك تقارب في درجة حدة المقاومة لدى العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية في الإدارة التي يعملون بها.

وسعت دراسة **(اللوزي، 1997)** للتعرف الى اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا لمتغير الجنس والمؤهل العلمي على اتجاهات العاملين نحو عملية التغيير، في حين لم يثبت هناك أي تأثير ذو أهمية لمتغيري العمر، والخبرة على اتجاهات العاملين نحو عملية التغيير. كما أظهرت هذه الدراسة أن مقاومة التغيير من قبل العاملين هي بسبب اعتقادهم أن عملية التغيير عملية مزعجة، وغير مرغوب بها، وموجّهة من قبل المديرين، فيصعُب عليهم تقديم الدعم المناسب لها، أو مجاراتِها وتطبيقها. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة لأسلوب الإتصال الفعّال مع العاملين والتواصل معهم، من خلال إشراكهم، وتعريفهم بأسباب التغيير وأهدافه، من اجل إنجاح عملية التغيير. وركزت الدراسة على ضرورة خلق مضمون جذّاب وواضح لعملية التغيير، والحصول على دعم الإدارة العليا وتشجيع المبادرة والابتكار، وإيجاد أنظمة للمكافآت والحوافز للعاملين، وضرورة تدريب العاملين على سلوكيات جديدة تساعد في نجاح عملية التغيير.

وهدفت دراسة **(الفوزان، والعامري، 1998)** إلى التعرف على الإستراتيجيات التي يتّبعُها المديرون للحد من مقاومة الموظفين لعملية التغيير في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض في السعودية، وإبراز أكثر وأقل الإستراتيجيات التي يتّبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين لعملية التغيير في الأجهزة الحكومية، وتحديد اثر العوامل الشخصية على رؤية الموظفين للإستراتيجيات التي يستخدمها المديرون. حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات. تضمن مجتمع الدراسة الموظفين المدنيين في الأجهزة المركزية بالرياض. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أربع استراتيجيات يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين لعملية التغيير، وهي: إستراتيجية الاحتواء، واستراتيجيات المشاركة والإقناع، وإستراتيجية التمويه والمراوغة، وإستراتيجية الإكراه القسري. وتعد استراتيجيات الاحتواء، والمشاركة والإقناع الأكثر استخداما من قبل المديرين عينة الدراسة، كما تعد إستراتيجية الإكراه القسري الأقل استخداما من قبلهم. كما أظهرت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين في استخدام إستراتيجية التمويه والمراوغة تعزى للمستوى التعليمي والمستوى الإداري.

أما دراسة **(دهال و الحاج، 2000)**، فتعرض هذه الدراسة أهم طرق الخصخصة برأي الباحثين وهي خصخصة الإدارة، والبيع المباشر، وبيع الأسهم في الأسواق المالية، والبيع للعاملين والإدارة، ونظام القسائم (الكوبونات)، ومن خلال تحليل مزاياها وعيوبها، في ضوء تجارب الدول النامية ومن بينها الدول العربية، خلصت الدراسة إلى أن اختيار طريقة أو أكثر منها يعتمد على مجموعة من العناصر أهمها: أهداف الخصخصة، حجم ومجال نشاط الشركة، ووضعها المالي، ومدى تطور الإطار القانوني، والأسواق المالية، وخصائص المشترين،

والمستثمرين. أي أنه يمكن لطريقة من هذه الطرق أن تكون الأفضل في ظروف معينة وأن تكون طريقة أخرى هي الأفضل في ظروف أخرى.

وقد تناولت دراسة **(شحادة، 2002)**، التوصيات ذات الصلة بالتحديّات التي تواجهها الدول العربية في التخطيط لخصخصات ناجحة وتنفيذها. كما تحاول إثبات أنّ على الدول العربية تطبيق الخصخصة من دون تردّد أو تباطؤ. وتقدّم أيضًا بعض التوصيات حول كيفية جَني الدول العربية فوائد الخصخصة، وكيفية استخدام الخصخصة، ليس فقط لتحسين الأداء الاقتصادي، وإنما أيضًا لتحسين الأوضاع المعيشية لكلّ المواطنين في كيفية تصميم الخصخصة بحيث تفيد في التنمية البشرية وتعالج الأهداف الاجتماعية الأساسية، كما وتقدم الدراسة مقترحاً لتطبيق الخصخصة بشكل ناجح، حيث خرج الباحث بنتائج من أهمها:

1. في استطاعة أيّ برنامج للخصخصة مُصمّم على نحوٍ جيد ومنفّذ باحتراف، أن يعمل بنجاح، فهو قادر على تأمين تحسُّن أداء الشركة أو القطاع، والمساعدة في تعديل الوضع المالي، وجذب الاستثمارات الأجنبية، والمساعدة في تطوير أسواق الرساميل.
2. بمقدور الحكومات استعمال الخصخصة لزيادة خيارات الناس وتحسين مستوى معيشتهم.
3. بمقدور الحكومات تخفيف حدّة النتائج العكسية للتخفيضات في عدد العاملين التي قد تكون ضرورية للخصخصة، وتستطيع الحكومات أيضًا عبر تشريعات العمل وإصلاح الضمان الاجتماعي، وغير ذلك، أن تساعد في توفير بيئة أكثر إتاحة لخلق الوظائف، ومن الممكن جدًا أن يكون التأثير الصافي للخصخصة على المدى المتوسط، زيادة صافية في العمالة.
4. من المستطاع تكييف الخصخصة لتُناسب متطلّبات الدولة، وأهداف سياسة الحكم.

2-2-3 استنتاجات حول الدراسات السابقة:

1. لقد انصب اهتمام غالبية الدراسات الميدانية العربية، والأجنبية بشكل كبير على معرفة أسباب مقاومة العاملين لعملية التغيير، بينما دراسة مدى تطبيق الإستراتيجيات المناسبة للحد من هذه الظاهرة لم تلق نفس الدرجة من الاهتمام على حد معرفة الباحث واطلاعه.
2. تظهر الدراسات العربية أن الخصخصة كانت من أبرز أسباب التغيير، مما يشير إلى أن موضوع التغيير ربما يكون مقروناً بالخصخصة في أذهان الموظفين، ولا يخفى عدم تمتع الخصخصة بدعم المجتمع العربي مما يجعل التغيير المصاحب لها مزعجاً للموظفين ومثيراً للخوف على مصلحة المواطن.

2-2-4 إختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة

يُعتَبرُ البحث بمثابة دراسة ميدانية عن واقعٍ مُعاش لموضوع التحوّل الإداري في البيئة الأردنية ذات البحوث القليلة في هذا المجال على حد معرفة الباحث، وتكمن خصوصيته في تناوله لحالة تطبيقية قائمة لعملية التحوّل الإداري في شركة كهرباء محافظة إربد بإطّلاع الباحث كونه أحد العاملين الذين يشهدون عملية التحول الاداري، حيث من المُؤمّل الاستفادة من النتائج لتعزيز عملية التخطيط للتغيير وتسهيل تطبيقه، وتختلف هذه الدراسة من حيث العينة المبحوثة فهم مدراء مختصون، وأكثر درايةً من غيرهم بممارسات التغيير الحاصلة، ومن ناحيةٍ أخرى فقد تناولت هذه الدراسة على خلاف الدراسات السابقة شركةً عاملةً في قِطاع الطاقة الكهربائية في المملكة الاردنية الهاشمية، وكما يمكن اعتبار هذا البحث نواة لبحوث أخرى مستقبلية تتناول شركات مشابهة في قطاع الطاقة بشكل أكثر تعمقاً من خلال توسيع الفئات المبحوثة،أو تناول مجالات بحثية مختلفة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في البحث من حيث تصميم الدراسة، وأداة الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، واختبارات صدق الأداة (Validity)، وثباتها (Reliability).

3-1 تصميم الدراسة:

ساعدت الدراسات السابقة ذات العلاقة الواردة في الفصل الثاني في توجيه الباحث نحو اختيار الأسلوب الأكثر ملائمةً للدراسة، حيث إعتمدَ الباحث على الأسلوب الاستكشافي والوصفي في بعض الجوانب، والتحليلي في بعض الجوانب الأخرى، وبالاعتماد على أسلوب الحالة الدراسية الذي يأتي منسجماً مع أهداف الدراسة، في محاولتها فهم وتوصيف ظاهرة جديدة من جهة، وتحليل بعض نتائجها من جهة أخرى، وتطلعها إلى تعميم النتائج قدر الإمكان بغرض توفير قاعدة معلوماتية تساعد على الخروج بمفاهيم وأسئلة يُؤمّل أن تشكل لبنة ونواة للانطلاق إلى دراسات مستقبلية أكثر تَعمُّقاً وشُمولِيةً في تصاميمها وأغراضها.

3-2 مصادر وأساليب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسين من المعلومات والبيانات، هما:

1. **المصادر الأولية:** حيث تم اعتماد أسلوب الاستبانة لجمع المعلومات تم تطويرها بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحوُّل الإداري، فقد إعتمد الباحث في أغلب الأحيان المقابلة الشخصية في تعبئة الاستبانة للتأكد من تعبئتها بالشكل الصحيح والإجابة على الملاحظات والاستفسارات.

2. **المصادر الثانوية:** وهي المعلومات الجاهزة والمتوفرة في الكتب والمقالات، والتي تم مراجعتها لتحديد الإطار النظري للدراسة، وللتعرف على أهم الدراسات الميدانية المحلية والعالمية ذات الصلة بموضوع البحث.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية المختلفة لشركة كهرباء محافظة إربد، ابتداءً برؤساء الأقسام، ومروراً بمدراء الدوائر، وانتهاءً بمساعدي المدير العام، كونُهم أكثرُ عِلماً ودِراَيةً ووعياً بما يدور في الشركة من أفكار وأفعال واستراتيجيات وسياسات تنطوي على عملية التحوُل الإداري، وكذلك كونهم يحتلون مراكز لاتخاذ القرار، وذوي خبرة واسعة وخدمة طويلة في هذه الشركة، ويمثلون أعماراً، وخبرات، وتخصصات وظيفية مختلفة. واختار الباحث جميع أفراد مجتمع الدراسة كعينة بحثية قصدية والبالغ عددهم واحد وثمانون (81) فرداً ، حيث إستعان الباحث بالمعلومات المتوفرة لدى قسم شؤون الموظفين في تحديد مجتمع الدراسة، وهم: مساعدو المدير العام وعددهم سبعة (7)، ومدراء الدوائر وعددهم أحدَ عشر (11)، ورؤساء الأقسام وعددهم ثلاثة وستون (63).

4-3 أداة الدراسة:

لتنفيذ هذه الدراسة فقد تم تطوير استبانة تلائم أهداف الدراسة وتساعد على تحقيقها بعد الدراسة المُعمقة للأدبيات ذات العلاقة، وبالاعتماد على خبرة الباحث كموظف في نفس الشركة واطلاعه على عملية التغيير والتي تستهدف الهيكل التنظيمي، ومجموعة من الأهداف والإستراتيجيات والسياسات الجديدة والمنطوية على التحوُل الإداري، وكذلك تفاصيل الرخصة بشكل خاص. هذا واشتملت الاستبانة على أربعة أجزاء (أنظر الملحق (1)) وهي كالتالي:

أ- الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية للمبحوثين من حيث العمر، وعدد سنوات الخدمة في الشركة، والعوامل التنظيمية من حيث المستوى الوظيفي، والتخصص الوظيفي، حيث يهدف إلى توفير معلومات عامة عن المبحوثين، بالإضافة إلى توظيف هذه المتغيرات في اختبار مدى تأثيرها على محاور وأبعاد الدراسة.

ب- الجزء الثاني: حيث اشتمل على خمسة محاور رئيسة يصفها عدد من الأسئلة المقفلة على مقياس ليكرت الخماسي من درجة غير الموافقة بشدة إلى درجة الموافقة بشدة، وهذه المحاور تصف مدى مقاومة المبحوثين للتحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص كما إرتاها الباحث بإطلاعه كونه موظف في الشركة موضوع البحث، وهي كالتالي:

1. تعلّق المحور الأول بمدى قناعة المبحوثين بالحاجة لتعديل الهيكل التنظيمي الحالي، ويمثله الأسئلة من (1) إلى (10).
2. أما المحور الثاني فقد تعلّق بمدى مقاومة المبحوثين للنتائج المتوقعة لإعادة الهيكلة، ويمثله الأسئلة من (11) إلى (21).
3. أما المحور الثالث فقد تعلّق بمدى مقاومة المبحوثين لانعكاسات تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح ، ويمثله الأسئلة من (22) إلى (31).
4. أما المحور الرابع فقد تعلّق بمدى مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف الإستراتيجيات والسياسات المطروحة، ويمثله الأسئلة من (32) إلى (45)
5. أما المحور الخامس فقد تعلق بمدى ملائمة الواقع لتطبيق التغيير من وجهة نظر المبحوثين، ويمثله الأسئلة من (46) إلى (58).

ت-الجزء الثالث: حيث يتضمن عدداً من الأسئلة الإستدلالية والتي ستُستخدم للاسترشاد بنتيجتها لتفسير، أو دعم، أو نقض نتائج بعض الأبعاد ذات الصلة السابقة الذكر، وتشمل ثلاثة من الأسئلة المقفلة على مقياس ليكرت الخماسي من درجة غير الموافقة بشدة إلى درجة الموافقة بشدة وهي (59، 60)، كما تشمل سؤالاً من نوع الإجابة بنعم أو لا ويمثله السؤال رقم (61).

ث-الجزء الرابع: يتضمن بعض الأسئلة المفتوحة والتي تهدف إلى إتاحة المجال للمبحوثين في طرح أرائهم التي لم تتعرض لها الأسئلة في الجزء الثاني لإثراء البحث، ويمثله الأسئلة من (63) إلى (67).

5-3 مقياس التحليل:

بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، فقد تم إستخدام مقياس التحليل التالي لبيان درجة الموافقة من (1) إلى (5)، بحيث تكون الدرجة (1) دالّة على غير الموافقة بشدة، والدرجة (5) تدل على الموافقة بشدة، ويمكن تصنيف الإجابات في ثلاثة مستويات هي عالية، ومتوسطة، ومتدنية، وعليه يكون المدى من (1 إلى أقل من 2.5) للوسط الحسابي دالاً على مستوى متدني من الموافقة، والمدى من (2.5 إلى أقل من 3.5) دالاً على مستوى متوسط من الموافقة، والمدى من (3.5 إلى 5) دالاً على مستوى عالي من الموافقة، وذلك عن كل سؤال وكل مجال من مجالات الدراسة التي تحويها الاستبانة، وكما هي موضحة في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2)

أوزان مقياس التحليل لدرجات تقديرات أفراد العينة

تصنيف الوسط الحسابي (المدى)	درجة التقدير
1 إلى أقل من 2.5	متدنية
2.5 إلى أقل من 3.5	متوسطة
3.5 إلى 5	عالية

6-3 اختبارات صدق الأداة (Instrument Validity):

يعرّف صدق الأداة بأنه التأكد من أن الأداة المستخدمة تقيس الظاهرة التي صُمّمت من أجل قياسها (Sekaran, 2003). ويعتبر صدق المحتوى من أكثر اختبارات الصدق شيوعاً.

أ. صدق المحتوى (Content Validity, Face Validity): للتأكد من صدق محتوى الاستبانة فقد تم عرضها على ستة من أساتذة قسمي إدارة الأعمال والإدارة العامة في جامعة اليرموك لتحكيمها والتأكد من تغطيتها لجميع جوانب البحث، ووضوحها، وصياغتها. حيث تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار من حيث صياغة الأسئلة، وإضافة أو حذف أخرى في تطوير الشكل والمحتوى النهائيين للاستبانة.

ب. ثبات الأداة (Reliability): الذي يعتبر مؤشراً لإمكانية الحصول على نفس النتائج إذا تمت إعادة الدراسة باستخدام نفس الأداة على نفس العينة وفي نفس الظروف (Sekaran, 2003; Zikmund, 1991). وللتأكد من ثبات الأداة تم تطبيق إختبار كرونباخ ألفا، والذي يعتبر مؤشِراً فعّالاً لقياس الإتساق الداخلي للعناصر إذا كانت قيمته أكبر من أو تساوي (0.6) ، والجدول رقم (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3)

معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الأسئلة	كرونباخ ألفا
1	مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي الحالي	10	0.76
2	مقاومة المبحوثين للنتائج المتوقعة لإعادة الهيكلة	11	0.63
3	مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	10	0.64
4	مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات المطروحة	14	0.61
5	مدى ملائمة الواقع لتطبيق التغيير من وجهة نظر المبحوثين	13	0.62

بالنظر إلى النتائج التي يوضحها الجدول (3) فإن مؤشرات ثبات الاستبانة تعتبر جيدة، ومقبولة.

7-3 إجراءات جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة.

بعد القيام بتحكيم الاستبانة، والتحقق من قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، تمت طباعتها وتوزيعها على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (81) فرداً، وقد اشتملت كل استبانة على رسالة تغطية تبين أهداف وأغراض الدراسة، والفئات الوظيفية المستهدفة، كما تضمنت التأكيد للمستجوبين بأن إجاباتهم ستُحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض تحقيق أهداف هذه الدراسة والبحث العلمي (انظر الملحق (1)).

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة، وقد حاول قدر الإمكان إتّباع أسلوب المقابلة الشخصية لدى معظم المبحوثين عند تعبئة الاستبانات للإجابة عن أي غموض في الأسئلة، وكذلك للتعرف على أراء المبحوثين تجاه أبعاد البحث من خلال النقاش والحوار، حيث تم استرجاع 71 استبانة من أصل 81 والتي تشكل ما نسبته 87.7% مصنّفة حسب المستوى الوظيفي للمبحوثين كما يوضح الجدول رقم (4)، وجديرٌ بالذكر انه لدى فرز هذه الاستبيانات وُجِدت جميعها صالحة وملائمة لأغراض التحليل.

جدول رقم (4)

الاستبانات الموزعة والمرتجعة (حجم العينة ن =71)

المستوى الوظيفي	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المرتجعة	نسبة الاسترجاع
مساعد مدير عام	7	5	%71.4
مدير دائرة	11	10	%91
رئيس قسم	63	56	%88.9
المجموع	81	71	87.7%

3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت معالجة البيانات ابتداءً من تفحُص جميع الاستبانات المرتجعة والتأكد من ملائمتها لأغراض البحث، واستيفائها كافة البيانات المطلوبة، وتم إدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرُزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية في جزئي الدراسة الاستكشافي (الوصفي) والتحليلي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistical Techniques)، والتي تتضمن مقاييس النزعة المركزية التي شملت المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) حيث استخدمت لعرض البيانات المتعلقة بالمبحوثين ولتقييم الفرضيات الوصفية.
2. اختبار كرونباخ ألفا، والذي أُستُخدِم للتحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها.
3. اختبار "ت"، وإختبار تحليل التباين الأحادي للفروقات بين متوسطات المجموعات المستقلة، للتعرف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية، والتنظيمية على مجالات الدراسة، والأداة الكلية.
4. اختبار المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe)، للتعرف إلى مصادر الفروقات الإحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مجالات الدراسة، والأداة الكلية، حيثما لزم ذلك.

3-9 التعريفات الإجرائية:

يمكن تعريف بعض المصطلحات الرئيسة لتدل على المعاني المقصودة لأغراض هذه الدراسة وهي:

1. التحول الإداري:هو قابلية المنظمة لتحويل نفسها لتضمن بقائها على المدى الطويل، وهذا يتضمن تغييرات في الأسواق، والعملاء، أو الهيكل التنظيمي، والأنظمة المؤسسية، وربما ثقافة المنظمة.
2. الخصخصة: وهي زيادة دور القطاع الخاص إما كلياً، أو جزئياً بعيداً عن الهيمنة المالية، أو الإدارية للدولة، أو الإعتبارات السياسية، وأن يتزامن مع ذلك فتح باب المنافسة، وتفعيل قوى السوق.
3. التغيير التنظيمي: هو عملية تحليل الماضي لإستنباط التصرفات المطلوبة للمستقبل، لذا فهو جهد مؤيد من الإدارة العليا لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، وتجديد عملياتها.
4. مقاومة التغيير: وهي ردود الفعل السلبية للأفراد في المنظمة على أي تغيير يؤثر على عملهم الحالي، ويغير من مواصفاته وشروط وأعباء العمل التي تلقيها الوظيفة على عاتق الفرد.
5. إدارة التغيير: هي تلك العملية التي تُعنى بالإنتقال من حالة معينة في الوضع الراهن الذي ينطوي على مشكلة معينة الى وضع جديد والذي يعتبر بمثابة الحل، من خلال التخطيط الناجح، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في المكان المناسب.

6. إعادة الهيكلة: وهي إعادة توزيع الوظائف بما يتناسب مع العمليات التنظيمية بحيث تكفل الكفاءة في انجاز المهام.

7. شركة كهرباء محافظة إربد: وهي شركة ذات ملكية خاصة تُعنى بتوزيع الطاقة الكهربائية على كافة المشتركين (منزلي، تجاري، صناعي) في منطقة امتيازها، وفقاً للتعليمات الفنية والمالية والإدارية التي أقرّتها هيئة تنظيم قطاع الكهرباء لدى نقل ملكية شركة كهرباء محافظة إربد إلى القِطاع الخاص من خلال ما يُعرَف بالرخصة.

8. منطقة الامتياز: وهي المنطقة الجغرافية التي تقوم شركة كهرباء محافظة إربد بتوزيع الطاقة الكهربائية عليها وتشمل محافظة إربد، وجرش، وعجلون، والمفرق.

9. هيئة تنظيم قطاع الكهرباء: وهي الجهة الحكومية التي وضعت التشريعات والقوانين الناظمة لنشاط شركات توزيع الكهرباء بعد الخصخصة فيما يعرف بالرخصة، وتقوم الهيئة بدور المراقبة على أداء شركات التوزيع مثل التزامها بمؤشرات الأداء الفنية للشركات لضمان تزويد الخدمة بالجودة المضمونة، وكذلك المراقبة على الأمور المالية مثل إقرار الموازنة والتي لها ارتباط مباشر بالكلفة المترتبة على استهلاك الطاقة الكهربائية والمعروفة بالتعرفة.

10. الرخصة: وهي القانون الناظم لنشاط بيع وتوزيع الطاقة الكهربائية، والصادر من قبل هيئة تنظيم قطاع الطاقة الذي بموجبه انتقلت ملكية شركة كهرباء محافظة إربد إلى القِطاع الخاص.

11. المستثمر: وهي الجهات التي قامت بشراء حصة الحكومة من إجمالي أسهم شركة كهرباء محافظة إربد، وهذه الجهات هي شركة الأردن دبي كابيتال،

والمستثمرون المتحدون، والشركة الكويتية القابضة وبنسب ملكية متفاوتة لإجمالي حصة الحكومة البالغة 55.4%.

12. الأعمال الأساسية (Core Business): وهي الأعمال التي رُخِّصَ للمستثمر ممارستها والتي تقتصر على بيع وتوزيع الطاقة الكهربائية والتي ترتبط ممارستها بشكل مباشر مع التعرفة.

13. الأعمال غير الأساسية (Non Core Business): وهي الأعمال التي رُخِّصَ للمستثمر ممارستها إلى جانب الأعمال الأساسية ولا يوجد لاستثماراتها أو ربحها أو خسارتها ارتباط مع التعرفة، وعلى سبيل المثال إنشاء شركات لبيع المواد الكهربائية، أو تزويد خدمة الانترنت.

3-10 محددات الدراسة:

واجَهَت الباحث مجموعةً من المحددات خلال إعداد هذه الدراسة من أهمها:

1. قلة الدراسات النظرية، أو الميدانية ذات العلاقة على مستوى الأردن بشكل خاص على حد معرفة الباحث.
2. اعتماد البحث على أسلوب الحالة الدراسية مما يحدد تعميم النتائج على الشركة المبحوثة فقط، ويقلل إمكانية تعميمها على الشركات الأخرى المشابهة في قطاع الطاقة الكهربائية الأردني.
3. الاعتماد على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والتي قد تعكس إجابات غير دقيقة من بعض المبحوثين بحيث يميلون إلى المجاملة لإعطاء إجابات متحيزة أحياناً بسبب خصوصية وحساسية موضوع الخصخصة.

4. يعتبر مرور فترة زمنية تقارب السنتين على انتقال ملكية الشركة إلى القطاع الخاص غير كافية لتجذُّر الفهم والوعي تجاه انعكاسات تطبيق تعليمات الرخصة عند جميع الموظفين بشكل عام، واقتصار وجود درجات وعي متفاوتة عند الموظفين ذوي الفئات الإشرافية والموظفين بشكل خاص.

5. تبقى نتائج هذه الدراسة مرتبطة بوجهات نظر الفئات المبحوثة، وليس بالضرورة أن تقيس الواقع الفعلي لأبعاد الدراسة سابقة الذكر خصوصاً أن العينة المبحوثة هي من المدراء الذين يميلون لإظهار المنظمة بصورة أكثر إيجابية، حيث يتطلب تشكيل صورة أوضح شمول الفئات الإدارية الأخرى في المستوى التشغيلي، وتطبيق منهجيات بحثية أخرى أكثر تعمقاً مثل المقابلات المعمقة والحلقات الدراسية، مما يشكل مجالاً واسعاً للدراسات المستقبلية.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

4-1 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً، وتحليلاً، ومناقشةً، لنتائج الدراسة في إطار أهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها التي تم تحديدها في الفصل الأول، حيث يبدأ الفصل بتقديم وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة التي تشمل الخصائص الديموغرافية، والخصائص التنظيمية لعينة الدراسة، ثم تمّ الانتقال لعرض ومناقشة وتحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها كل على حدا بشكل موسع وتفصيلي.

4-2 وصف خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة والتي تمثل مجتمع الدراسة من جميع شاغلي المراكز الإشرافية، والإدارية العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد المساهمة المحدودة، وتناول الجزء الأول من الاستبانة البيانات الشخصية للمبحوثين والتي يمكن تلخيصها في الجدول رقم (5) والذي سيتم الاستعانة به لتوضيح العلاقة بين خصائص عينة الدراسة كل حسب موقعها:

4-2-1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث العمر

جدول (5)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغير العمر (ن= 71)

العوامل الديموغرافية		التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
العمر	30 سنة فأقل	14	19.7%	19.7%
	31 – 40 سنة	24	33.8%	%53.5
	41 – 50 سنة	18	%25.4	%78.9
	أكبر من50 سنة	15	%21.1	%100

يبين الجدول رقم (5)، وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية من حيث العمر، حيث يظهر أن عدد المبحوثين من عمر 30 سنة فأقل في عينة الدراسة بلغ 14 فرداً من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (19.7%)، في حين بلغ عدد المبحوثين من عمر 31 – 40 سنة في عينة الدراسة 24 فرداً من أصل 71 مشكلاً ما نسبته (33.8%)، وبلغ عدد المبحوثين من عمر 41 – 50 سنة في عينة الدراسة 18 فرداً من أصل 71 مشكلاً ما نسبته (25.4%)، وأخيراً بلغ عدد المبحوثين من عمر اكبر من 50 سنة في عينة الدراسة 15 فرداً من أصل 71 مشكلاً ما نسبته (21.1%)، يظهر من الجدول رقم (5) أن توزيع أعمار المبحوثين يقترب من التوزيع الطبيعي مما يعكس تمثيل مناسب لعينة الدراسة.

ويدل توزيع أعمار أفراد العينة على أن أعمار المديرين (مدراء الدوائر، ومساعدي المدير العام) عالي نسبياً، وقد تعزى هذه النتيجة في إرتفاع أعمار المديرين إلى العمر الطويل نسبياً للمنظمة، وكما يمكن القول، بأنه نادراً ما يصل الفرد إلى مرتبة مدير في منظمات الأعمال الأردنية إلا بعد عمله لفترات طويلة وترقية في استلام مناصب إدارية أعلى. ويظهر أن العنصر الشاب في المنظمة والذي عمره 40 سنة فأقل يشكل ما نسبته 53.5% من عينة الدراسة وجميعهم في مستوى رئيس قسم مما يؤكد على تبني المنظمة للأقدمية كمعيار أساسي للترقيات.

4-2-2 الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة

جدول (6)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب سنوات الخدمة (ن= 71)

العوامل التنظيمية		التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	36	50.7%	50.7%
	11-19 سنة	15	21.1%	71.8%
	20 سنة فأكثر	20	28.2%	%100

يبين الجدول رقم (6)، وصف الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة. حيث يشير إلى أن عدد المبحوثين ذوي الخدمة 10 سنوات فأقل قد بلغ 36 فرداً من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (50.7%)، في حين بلغ عدد المبحوثين ذوي الخدمة من 11 إلى 19 سنة 15 فرداً من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (21.1%)، وقد بلغ عدد المبحوثين ذوي الخدمة من 20 سنة فأكثر 20 فرداً من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (28.2%).

ويرى الباحث أن السبب وراء ارتفاع نسبة المبحوثين ذوي الخدمة 10 سنوات فأقل، يعزى إلى النهج الإداري الذي تبنته الشركة منذ عام 2002 برفد الشركة بدماء جديدة في مختلف التخصصات وخصوصاً عندما كانت تمر المنظمة قبل ذلك العام بشح واضح في التعيينات الجديدة، الأمر الذي أدى إلى وجود فجوة واضحة بين أجيال المنظمة. كما وتلتقي النتائج السابقة مع متوسط أعمار المديرين (مدراء الدوائر، ومساعدي المدير العام) المرتفع نسبياً، كما وتشير إلى أن شركة كهرباء إربد تمتلك خبرات إدارية لا بأس بها تمكنها من استخدام أساليب إدارية نظمية ومؤسسية حديثة ومتقدمة إذا ما أرادت ذلك.

4-2-3 الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي

جدول (7)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي (ن= 71)

العوامل التنظيمية		التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
المستوى الوظيفي	مساعد مدير	5	%7	%7
	مدير دائرة	10	%14.1	%21.1
	رئيس قسم	56	%78.9	%100

يبين الجدول رقم (7)، وصف الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي. حيث يشير إلى أن عدد المبحوثين من فئة مساعد المدير العام قد بلغ 5 من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (7%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد المبحوثين من فئة مدير دائرة 10 من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (14.1%) من إجمالي العينة، وأخيراً بلغ عدد المبحوثين من فئة رئيس قسم 56 من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (78.9%).

ومن خلال ربط المستوى الوظيفي بالخصائص الديموغرافية والتنظيمية يتضح أن فئة مساعد مدير كلها تقع في الفئة العمرية أكبر من خمسين عام، وكذلك جميعهم من ذوي الخدمة أكثر من عشرين عاماً، أما بخصوص فئة مدير دائرة فكلها تقع في الفئة العمرية أكبر من أربعين عاماً، وجميعهم من ذوي الخدمة أكثر من عشر سنوات، الأمر الذي يلتقي مع النتائج السابقة من حيث العمر المرتفع نسبياً للمدراء وكذلك تبني المنظمة للأقدمية كمعيار للترقيات، وفيما يتعلق بفئة رئيس قسم فهم موزعون على الفئات العمرية المختلفة ومن ذوي سني خدمة متفاوتة، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه لتأهيل الجيل الثاني من القادة.

4-2-4 الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة من حيث التخصص الوظيفي

جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي (ن= 71)

العوامل التنظيمية		التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
التخصص الوظيفي	إداري	22	31%	31%
	مالي	21	29.6%	60.6%
	هندسي	28	39.4%	100%

يبين الجدول رقم (8)، وصف الخصائص التنظيمية لعينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي. حيث يشير إلى أن عدد المبحوثين من فئة إداري قد بلغ 22 من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (31%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد المبحوثين من فئة مالي 21 من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (29.6%) من إجمالي العينة، وأخيراً بلغ عدد المبحوثين من فئة هندسي 28 من أصل 71 فرداً مشكلاً ما نسبته (39.4%) من إجمالي العينة، وتشير النتائج السابقة إلى شمول مختلف التخصصات الوظيفية بنسب متساوية تقريباً مما يعكس تمثيل مناسب لعينة الدراسة

3-4 تحليل النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة.

4-3-1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: "هناك مقاومة لدى المبحوثين للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص بدرجة عالية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة مقاومة الموظفين للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص على مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً (ن= 71)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة المقاومة
3	مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	3.37	0.44	الأولى	متوسطة
2	مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	3.15	0.48	الثانية	متوسطة
4	مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	2.27	0.39	الثالثة	ضعيفة
1	مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	2.26	0.55	الرابعة	ضعيفة
	الأداة الكلية	2.73	0.23	-	متوسطة

* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مقاومة المبحوثين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص على مجالات الدراسة والأداة ككل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.26 – 3.37) وبانحراف معياري تراوح بين (0.39-0.55)، حيث احتل المجال الثالث "مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وهذا يعكس درجة متوسطة من المقاومة وبإجماع أفراد العينة كما دل على ذلك الانحراف المعياري (0.44)، وجاء المجال الثاني " مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.15) وهذا يعكس درجة متوسطة من المقاومة وبإجماع أفراد العينة كما دل على ذلك الانحراف المعياري (0.48)، وجاء المجال الرابع " مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.27) وهذا يعكس درجة ضعيفة من المقاومة وبإجماع أفراد العينة كما دل على ذلك الانحراف المعياري (0.39)، بينما جاء المجال الأول "مقاومة المبحوثين

لتعديل الهيكل التنظيمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.26) وهذا يعكس درجة ضعيفة من المقاومة وبإجماع أفراد العينة كما دل على ذلك الانحراف المعيار ي (0.55) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الممارسة (2.73) بانحراف معياري (0.23)، وهو يقابل التقدير درجة إستجابة متوسطة. وللتحقق من هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (ت) للعينة الواحدة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إستجابة الموظفين للتحوُّل من القطاع العام إلى القطاع الخاص على مجالات الدراسة والعلامة المعيارية (3.5) (ن=71)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار للفرضية الصفرية
1	مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	2.26	0.55	70	-18.997	0.000*	رفض الفرضية
2	مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	3.15	0.48	70	-6.144	0.000*	رفض الفرضية
3	مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	3.37	0.44	70	-2.490	0.000*	رفض الفرضية
4	مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	2.27	0.39	70	-26.575	0.000*	رفض الفرضية
	الأداة الكلية	2.73	0.23	70	-15.841	0.000*	رفض الفرضية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\propto = 0.05$)

يبين الجدول (10) أنه تم رفض الفرضية الصفرية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية وقبول البديلة، حيث يلاحظ أن قيم (ت) المحسوبة جميعها سالبة؛ وهذا يدل على أنه ليس هناك مقاومة بدرجة عالية لدى الموظفين للتحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص بل بدرجة متوسطة من المقاومة. وبهذه النتيجة يمكن رفض الفرضية القائلة بوجود درجة عالية من المقاومة لدى المبحوثين للتحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص، ذلك أن درجة المقاومة وُجِدَت متوسطة وليست عالية، وبإجماع أفراد العينة كما دل على ذلك الانحراف المعياري (0.23).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الدراسة، حيث كانت على النحو التالي:

أ- المجال الأول: الحاجة لتعديل الهيكل التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول التالي رقم (11):

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص على مجال مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً (ن=71)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المقاومة
7	لا أرحب بتنفيذ نشاطات بعض الأقسام من قبل جهات خارجية	3.17	1.26	متوسطة
1	تعتبر الطرق الرسمية المتبعة في المراسلات بين الأقسام والدوائر سهلة وسريعة	2.51	1.05	متوسطة
8	لإعادة الهيكلة أثر سلبي على الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا	2.37	0.91	منخفضة
4	لا أرى ضرورة لدمج بعض الأقسام أو الدوائر	2.31	1.09	منخفضة
6	لا أرى ضرورة لاستحداث بعض الوحدات الإدارية الجديدة	2.24	0.97	منخفضة
9	لإعادة الهيكلة أثر سلبي على الوظائف الإشرافية و المديرين	2.18	0.83	منخفضة
2	ليس من الضروري إتباع بعض الوحدات الإدارية إلى إدارة مختلفة	2.14	0.99	منخفضة
10	لإعادة الهيكلة أثر سلبي على إنتاجية وربحية الشركة	1.99	0.70	منخفضة
3	تغيير مديري بعض الأقسام أو الدوائر لن يحسن أداءها	1.94	1.02	منخفضة
5	الهيكل التنظيمي الحالي ليس بحاجة إلى تبسيط أو إعادة هيكلة	1.79	0.86	منخفضة
	المجال ككل	2.26	0.55	منخفضة

- الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول المتعلق بمقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي، وفي ضوء المعيار المستخدم في الدراسة يتبين أن الفقرة رقم (7) والتي نصت على "لا أرحب بتنفيذ نشاطات بعض الأقسام من قبل جهات خارجية " قد إحتلّت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.17) وبدرجة متوسطة من المقاومة، مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين كما دل على ذلك الانحراف المعياري (1.26)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي كان نصها "تعتبر الطرق الرسمية المتبعة في المراسلات بين الأقسام والدوائر سهلة وسريعة "بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.51) وبدرجة متوسطة من المقاومة، مع مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (1.05)، بينما احتلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على "الهيكل التنظيمي الحالي ليس بحاجة إلى تبسيط أو إعادة هيكلة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.79) وبدرجة منخفضة من المقاومة، مع وجود إجماع في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.86)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.26) وانحراف معياري (0.55)، وهو يقابل التقدير بدرجة منخفضة مع وجود إجماع في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري.

مما سبق يمكن القول بأن هناك درجة منخفضة من المقاومة لتعديل الهيكل التنظيمي وبإجماع من المبحوثين، ويرى الباحث بالاستناد إلى خبرته في الشركة كونه أحد موظفيها بأن هناك رغبة كبيرة لدى المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي الحالي وخصوصاً بعد انتقال ملكية الشركة إلى القِطاع الخاص، بحيث يتم إعادة تصميمه بناءً على ترابط العمليات المختلفة بعيداً عن الشخصنة، والنظر إلى الكفاءة بعيداً عن الأقدمية، ليخدم السهولة والمرونة في الإتصال والتقليل من الصبغة البيروقراطية التي يتصف بها حالياً من خلال دمج بعض الإدارات وتفعيل

الإتصال الأفقي، مع التركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا يأتي منسجماً مع نتيجة الفقرة رقم (5) والتي نصت على "الهيكل التنظيمي الحالي ليس بحاجة إلى تبسيط أو إعادة هيكلة" بمتوسط حسابي (1.79) وبدرجة منخفضة من المقاومة، مع وجود إجماع في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.86)، مع مقاومتهم بدرجة متوسطة على تنفيذ أعمال بعض الأقسام أو الدوائر من قبل جهات خارجية، وتباين آرائهم تجاه ذلك فبعضهم يرى أن من سلبيات هذا الأمر أنه قد ينطوي على الاستغناء عن بعض الموظفين وكذلك فقدان الخبرات المتأتية من هذه النشاطات، أو حتى الاعتماد على متعهدين أو مقاولين خارجيين قد لا تساعدهم ظروفهم وإمكانياتهم على تحقيق الإلتزام المطلوب تجاه الشركة، في حين يرى آخرون أنه يُمكِّن الشركة من زيادة الإنتاجية وتفعيل أكبر لمبادئ الرقابة والمحاسبة وإعطاءها الفرصة للتركيز على الأعمال التي تُثري ميزَتها التنافسية.

ب- المجال الثاني: مقاومة النتائج المتوقعة لإعادة الهيكلة:

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة المبحوثين للتحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول التالي رقم (12):

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مقاومة التحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص على فقرات مجال مقاومة النتائج المتوقعة لإعادة الهيكلة مرتبة تنازلياً (ن= 71)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المقاومة
17	لا أحبذ نقل تبعية وحدتي الإدارية إلى إدارة مختلفة	3.58	1.11	كبيرة
15	لا أحبذ اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين دون الرجوع لي	3.46	1.19	متوسطة
11	لا أحبذ العمل تحت أشراف من كنت وإياه في نفس المستوى الوظيفي	3.32	1.20	متوسطة
18	لا أحبذ الانتقال إلى عمل يختلف عن مجال خبرتي	3.30	1.43	متوسطة
12	العمل تحت أشراف خبرات جديدة من خارج الشركة غير مرغوب به	3.17	1.20	متوسطة
16	لا أحبذ تخاطب المرؤوسين الأفقي والعامودي دون الرجوع لي	3.13	1.15	متوسطة
19	لا أرحب بإعادة الهيكلة إذا أثرت سلباً على امتيازاتي المالية ومستواي الوظيفي وخبرتي	3.04	1.28	متوسطة
20	لا أرحب بتسريح بعض الموظفين حتى ولو على حساب مصلحة المنظمة	3.04	1.34	متوسطة
13	سينخفض عطائي لو تم تقليص الوحدات الإدارية التي أشرف عليها	2.89	1.15	متوسطة
14	سينخفض عطائي لو تم تقليص عدد الموظفين الذين أشرف عليهم	2.89	1.07	متوسطة
21	قد أقدم على الاستقالة إذا لم تناسبني شخصيا إعادة الهيكلة	2.79	1.15	متوسطة
المجال ككل		3.15	0.48	متوسطة

• الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (17) والتي نصت على "لا أحبذ نقل تبعية وحدتي الإدارية إلى إدارة مختلفة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وتعبر عن درجة من المقاومة كبيرة في حالة إتباع الوحدة الإدارية إلى أداره مختلفة، مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (1.11)، وجاءت الفقرة رقم (15) والتي كان نصها "لا أحبذ اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين دون الرجوع لي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.46) وتعبر عن درجة من المقاومة متوسطة، مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (1.19)، بينما احتلت الفقرة رقم (21) والتي

نصت على " قد أقدم على الاستقالة إذا لم تناسبني شخصيا إعادة الهيكلة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.79) وتعبر عن درجة من المقاومة متوسطة، مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (1.15)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.15) وانحراف معياري (0.48)، وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة من المقاومة مع وجود إجماع في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري.

وفي ضوء نتائج هذا المجال القائلة بوجود درجة متوسطة من المقاومة للنتائج المتوقعة لإعادة الهيكلة، و نتائج المجال الأول القائلة بوجود درجة منخفضة من المقاومة، وبالاستناد إلى خبرة الباحث في الشركة كونه أحد موظفيها، يمكن القول بأنه على الرغم من المقاومة المنخفضة لدى المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي للأسباب المبينة في تحليل المجال الأول، إلا أنهم يخشون ما يخشونه في عملية إعادة الهيكلة من بعض الممارسات المتوقعة مثل تسريح بعض الموظفين، أو الانتقال إلى مجال عمل مختلف لا يمكن الموظف من استغلال خبرته التي اكتسبها بشكل فعال أو بالمقابل خوفه من عدم ملائمة قدراته لمتطلبات العمل الجديد، أضف إلى ذلك أن الانتقال المتوقع إلى الهيكل المنبسط أو الأفقي(Horizental) قد يؤدي بالموظف إلى العمل تحت إشراف من كان وإياه بنفس المستوى الوظيفي الأمر غير المستساغ والذي قد يربك علاقات العمل وخصوصاً كلما ارتفع المستوى الوظيفي للموظف، ذلك على حدٍ سواء مع العمل تحت إشراف خبرات جديدة من خارج الشركة التي يراها المبحوثون بأنها تأخذ دورهم وأفضليتهم في المستويات الوظيفية المتقدمة. وبناءاً على ما تقدم يتوجب على إدارة الشركة التنبه إلى جملة المخاوف واعتبارها نقاط مقاومة بحاجة إلى حسن إدارة وخصوصاً عند وجود درجة متوسطة من ثقة المبحوثين بالإدارة في وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب.

ج- المجال الثالث: مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مقاومة التحوُل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (14).

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة التحوُل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على فقرات مجال مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح مرتبة تنازلياً (ن=71)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المقاومة
25	ارتباط زيادة الرواتب بموافقة الهيئة مجحف بحق الموظفين	4.21	1.05	كبيرة
26	ارتباط إقرار الموازنة بموافقة الهيئة سيعيق الشركة من تحقيق أهدافها	4.04	0.96	كبيرة
30	ما ورد بالرخصة لا يساعد على بقاء التعرفة في مستواها الأمثل	3.59	0.74	كبيرة
31	ما ورد بالرخصة لا يراعي منفعة جميع أصحاب المصالح	3.56	0.78	كبيرة
27	ضمان ربح بمقدار 10% من رأس المال العامل سينتج عنه تضخيم رأس المال	3.54	1.05	كبيرة
28	ضمان ربح بمقدار 10% من الموجودات الثابتة سيثني المستثمر عن الاستثمار في التدريب	3.52	1.09	كبيرة
24	آلية احتساب ربح الشركة حسب تعليمات الرخصة ليست هي المثلى	3.38	0.91	متوسطة
29	ما ورد بالرخصة لا يشجع بشكل كاف على ضبط المصاريف	3.32	0.87	متوسطة
23	ما ورد بالرخصة لن يسهم في الرفع من رضا الزبائن	2.32	0.75	منخفضة
22	ما ورد بالرخصة لن يسهم برفع كفاءة الشبكة الكهربائية	2.20	0.74	منخفضة
المجال ككل		3.37	0.44	متوسطة

- الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (25) والتي نصت على " ارتباط زيادة الرواتب بموافقة الهيئة مجحف بحق الموظفين " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وتعبر عن درجة من المقاومة كبيرة، مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك

الانحراف المعياري (1.05)، وجاءت الفقرة رقم (26) والتي كان نصها " ارتباط إقرار الموازنة بموافقة الهيئة سيعيق الشركة من تحقيق أهدافها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وتعبر عن درجة من المقاومة كبيرة، مع وجود إجماع في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.96)، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي كان نصها "ما ورد بالرخصة لن يسهم برفع كفاءة الشبكة الكهربائية " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.20) وتعبر عن درجة من المقاومة منخفضة، مع وجود إجماع في إجابات المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.74)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.37) وانحراف معياري (0.44)، وهو يقابل تقدير بدرجة متوسطة.

وبهذا الصدد، ونظراً لانخراط الباحث في بعض المهمات المتصلة والمنبثقة عن الرخصة، يمكن القول بأن الآراء المتداولة للمبحوثين حول الرخصة، على الرغم من عدم وضوح واكتمال مفاهيمها وسياساتها في أذهانهم كما دلّ على ذلك نتيجة الفقرة رقم (47) "معرفتي بتفاصيل الرخصة لا تزال ضعيفة وتقتصر على العموميات" بمتوسط حسابي (3.77) وهو يقابل درجة من الموافقة كبيرة، وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.91) ، إلا أنه يمكن تقسيم آرائهم إلى جزئين، الأول يتعلق بالأداء المالي والتجاري للشركة وخصوصاً من حيث سياسة احتساب الأرباح وسياسة التعرفة الكهربائية، والآخر متعلق بالأداء الفني للشركة وخصوصاً من حيث جودة الخدمة وكفاءة الشبكة الكهربائية.

فيما يتعلق بالجزء المالي والتجاري لأداء الشركة، يقاوم المبحوثون السياسات الجديدة المنبثقة عن الرخصة بدرجة كبيرة كما دلّ على ذلك المتوسط الحسابي للفقرات (25- 28، 30، 31) والذي تراوح بين (4.21 – 3.52) وبإجماع منهم كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري لنفس الفقرات والذي تراوح بين (1.09 – 0.74) أما بخصوص الجزء المتعلق بالأداء الفني

للشركة من حيث جودة الخدمة، وكفاءة الشبكة الكهربائية فيرى المبحوثون وبدرجة مقاومة منخفضة (كبيرة من الموافقة) أن الرخصة لها تأثير جيد في زيادة جودة الخدمة وكفاءة الشبكة كما دلّ على ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات (22، 23)

على الرغم من الآراء غير الدقيقة للمبحوثين فيما يتعلق بالرخصة، إلا أنه يتوجب على الإدارة أن تحسن الاستماع إليهم، وتكثف من جهودها في توضيح، وترسيخ، مفاهيم الرخصة لدى المبحوثين ومناقشة الملاحظات السلبية حولها ومحاولة الإدارة تغيير بعض تعليمات الرخصة المفروضة عليها حيث يرى المبحوثون بواجب الشركة في المبادرة لتغيير بعض تعليمات الرخصة المتحفظ عليها كما دلّ على ذلك نتيجة الفقرة الاستدلالية رقم (60) "ليس من مسؤولية الشركة المبادرة لتغيير بعض تعليمات الرخصة المتحفظ عليها" بمتوسط حسابي (2.34) وهو يقابل درجة الموافقة المنخفضة وبإجماع من المبحوثين بحسب الانحراف المعياري البالغ (0.97)، ذلك أنها تشكل مصدراً لا يستهان به لمقاومة احد أهم مظاهر التحوّل الإداري الذي شهدته باعتبار الرخصة الناظم الأساسي لنشاط الشركة المالي والتجاري والفني، وما يتعلق بها من انعكاسات على الموظفين والمواطنين وجميع أصحاب المصالح، تسهم في نمو الشركة وتطورها وحوزها على رضاهم، وخصوصاً في ظل تعقد وتطور مفاهيم مؤسسات الأعمال المعاصرة، مثل المعايير العالمية للجودة، و رضا العملاء، أو أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية.

د- المجال الرابع: مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات :

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص على فقرات هذا المجال، كما هي موضحة في جدول رقم (15).

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص على فقرات مجال مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات مرتبة تنازلياً (ن= 71)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المقاومة
34	لا أحبذ اعتماد اللغة الانجليزية لغة رسمية للشركة في المراسلات	2.90	1.23	متوسطة
41	لا أرحب بتأخير الدفعات للموردين إذا أدت إلى ارتفاع سعر الشراء	2.83	1.08	متوسطة
38	الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون لا ينسجم مع رضا العميل من حيث السرعة في تلبية طلبه	2.63	1.21	متوسطة
40	لا أرحب بسياسات الشراء الحديثة إذا أدت لارتفاع سعر الشراء	2.63	1.00	متوسطة
44	للارتباط مع الأعمال غير الأساسية أثر سلبي على الشركة وموظفيها	2.49	0.89	منخفضة
45	لا أرحب بتوسيع مهام الموظفين مثل إيصال فواتير المياه والإتصالات أو الدعايات من قبل قارئ العداد	2.45	1.22	منخفضة
39	سياسات الشراء مثل التوريد عند الطلب أو التوريد برسم البيع غير مناسبة لتحقيق المخزون الأدنى	2.44	0.96	منخفضة
37	الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون غير مناسب لطبيعة العمل	2.38	0.96	منخفضة
42	لا أحبذ إلغاء نشاطات التصنيع	2.38	1.17	منخفضة
43	لا أرحب باستغلال البنية التحتية للشركة من قبل الشركات المنوي إنشاءها	2.20	0.99	منخفضة
35	لا أرحب بتبادل الخبرات بين الشركتين كهرباء إربد وشركة توزيع الكهرباء	1.83	0.84	منخفضة
32	لا أحبذ استخدام الأنظمة الالكترونية، وأتمتة أعمال الشركة	1.61	0.72	منخفضة
33	لا أحبذ إدخال أجهزه واليات عمل جديدة لتسهيل وتطوير العمل وزيادة كفاءته	1.52	0.75	منخفضة
36	لا أحبذ العمل الجماعي أو ضمن فرق العمل	1.46	0.62	منخفضة
	المجال ككل	2.27	0.39	منخفضة

- الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (14) أن الفقرة رقم (34) والتي نصت على" لا أحبذ اعتماد اللغة الانجليزية لغة رسمية للشركة في المراسلات " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.23)، وجاءت الفقرة رقم (41) والتي كان نصها " لا أرحب بتأخير الدفعات للموردين إذا أدت إلى ارتفاع سعر الشراء " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.08)، بينما احتلت الفقرة رقم (36) والتي نصت على " لا أحبذ العمل الجماعي أو ضمن فرق العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.46) وانحراف معياري (0.62)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (2.27) وانحراف معياري (0.39)، وهو يقابل التقدير بدرجة منخفضة.

يعزى طرح مثل هذه الإستراتيجيات والممارسات إلى النهج الإداري الجديد الذي يراه المستثمر ويستمده من خبرته في منظمات الأعمال الخاصة أحياناً، وأحيانا أخرى يتبناه في بناء هذه الإستراتيجيات ليُحسِن إدارة الشركة في ضوء التعليمات التي تفرضها عليه الرخصة الممنوحة له، فعلى سبيل المثال توجه المستثمر لاعتماد اللغة الانجليزية لغة رسمية للشركة مستمدٌ من خبرته في القِطاع الخاص، حيث يأتي كأحد السياسات المهمة والمطلوبة لاتصال المنظمة مع بعضها، ومع العالم الخارجي وخصوصاً في ظل عصر العولمة وارتباط المنظمة بإدارات عالمية أوخارجية، وهذا الأمر يلقى درجة من المقاومة متوسطة كما دلّ على ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرة رقم (34) ربما بسبب ضعف بعض المبحوثين في هذا المجال أحياناً أو تحيز بعضهم الآخر للغتهم العربية كنوع من الهوية الثقافية المميزة لهم أحياناً أخرى، الأمر الذي يأتي منسجماً مع درجة المقاومة المنخفضة لاستخدام الأنظمة الالكترونية وأتمتة أعمال الشركة على الرغم من أن مثل هذا الأسلوب يعتبر جديداً على المنظمة، و كذلك فيما يتعلق بإدخال أجهزه واليات عمل جديدة لتسهيل وتطوير العمل وزيادة

كفاءته، غير أن مثل هذه السياسات لا تلقى درجة المقاومة ذاتها في اعتماد اللغة الانجليزية لغة رسمية للشركة ربما لأنها لا تؤثر في هويتهم، أو لا يعتبروها اعتداءاً على لغتهم الأم عند المبحوثين الذين لا يعانون من ضعف اللغة الانجليزية تحديداً، وأحياناً أخرى يرحّب المبحوثون بالتطور التقني الذي يرتقي بمستوياتهم إلى جانب تحسين آليات العمل وزيادة الإنتاجية ورضا العملاء، وخصوصاً عند وجود قيمة أساسية متأصّلة في نفوسهم وهي الحرص على خدمة المواطنين كجزء من انتمائهم إلى الوطن والشعور بالرضا العارم عند تحقيق ذلك بالأسلوب الأكفأ لأحد أهم الخدمات الحيوية التي يحتاجونها.

بينما يستمد المستثمر جملة من السياسات الجديدة على واقع التنظيم، من خلال معطيات الرخصة الممنوحة له، مثل سياسات الشراء الجديدة التي أتت للحد من إنفاق المستثمر على عملية شراء مكلفة مثل التوريد غب الطلب، أو الشراء برسم البيع، أو حتى تجزيء الدفعات أو تأخيرها، الأمر الذي يجنّبه تخزين قيم مالية مرتفعة في مستودعاته ذلك أن قيم الموجودات المتداولة يتم تمويلها من قبل المستثمر ولا تشترك في احتساب الأرباح. وفي هذا السياق يرى الباحث أنه على الرغم من قناعة المبحوثين بفعالية سياسات الشراء الجديدة من حيث تحقيق المخزون الأدنى والاستثمار الأمثل في قيمه، وعلى الرغم من إمكانية تطبيقها كما دلّ على ذلك درجة المقاومة المنخفضة للفقرات (37، 39) إلا أنهم يتحفظون وبدرجة متوسطة من المقاومة على بعض النتائج المترتبة على ذلك مثل عدم قدرة الشركة على الإستجابة لطلب العملاء إما بسبب نفاد المخزون أحياناً، أو الإعتماد على موردين أحياناً أخرى قد لا تسعفهم الظروف على الإلتزام بالمواعيد المطلوبة للتوريد، بالإضافة إلى إمكانية إرتفاع سعر الشراء عند تطبيق مثل هذه السياسات كونه في رأيهم أن هذا الارتفاع في أسعار المواد كنتيجة لهذه السياسة قد يقود إلى ارتفاع في الأصول الثابتة التي يتم رسملتها من الأصول المتداولة وبالتالي التأثير على احتساب

الأرباح وبالتالي التأثير في احتساب التعرفة الكهربائية، وينسحب الأمر ذاته على سياسة إلغاء نشاطات التصنيع القائمة بالشركة كونها لا تسهم في احتساب الأرباح باعتبارها جزءاً من الأعمال الأساسية المُرَخَص له بممارستها على خلاف النشاطات الأخرى والتي تعتبر جزءاً من الأعمال غير الأساسية المُرَخَص له بممارستها والتي تحقق له ربحا مثل إنشاء شركة أو شركات تستثمر البنية التحتية للشركة في تقديم خدمة أخرى مثل الانترنت، أو استثمار الكادر البشري المتاح في خدمات أخرى غير أساسية تُدِّرُ أرباحاً للمستثمر مثل تكليف الجباة بإيصال فواتير المياه والهاتف أو حتى الدعايات، كما تأتي بعض السياسات الأخرى والمتعلقة بتوسيع مهام بعض الموظفين وزيادة استغلال بعضهم الآخر كاستجابة لميزانية الرواتب الموافق عليها من قبل هيئة تنظيم قطاع الطاقة التي إذا ما تم زيادتها قد تنعكس من خلال معادلة معقدة لاحتساب الأرباح إلى زيادة التعرفة الكهربائية.

4-3-2 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: "يرى المبحوثون أن واقع المنظمة وإمكانياتها الحالية مناسبة لتطبيق التغيير بدرجة كبيرة".

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع المنظمة وإمكانياتها الحالية ومناسبته لتطبيق التغيير، حيث كانت كما هي موضحة في جدول رقم (15).

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع المنظمة وإمكانياتها الحالية ومناسبته لتطبيق التغيير مرتبة تنازلياً (ن =71)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
51	أبادر لنقل خبرتي ومعرفتي إلى الآخرين لصنع قيادي المستقبل	4.37	0.70	كبيرة
56	آن الأوان لنتحول إلى إدارة تتسم بالاستناد المتقن إلى عمليات التخطيط والتوجيه	4.23	0.84	كبيرة
55	آن الأوان لنتحول إلى إدارة تتسم بالبحث والابتكار	4.15	0.88	كبيرة
53	مستواي الوظيفي يحتم علي متابعة تفاصيل العمل اليومي والإشراف المباشر والدقيق	4.14	0.81	كبيرة
54	من الضروري تعديل بعض الأنظمة الداخلية مثل نظام العمل، اللوازم، أو التأمين الصحي	4.14	0.86	كبيرة
50	لدي الاستعداد للتعلم وتطوير الذات لو تم نقلي للقيام بعمل مختلف عن مجال خبرتي	4.01	0.93	كبيرة
46	الموظفون الذين أشرف عليهم قادرون على إدارة وتنفيذ العمل بكفاءة وفاعلية	3.97	0.82	كبيرة
47	معرفتي بتفاصيل الرخصة لا تزال ضعيفة وتقتصر على العموميات	3.77	0.91	كبيرة
48	أرى أن تعليمات الرخصة أكثر ملائمة لقطاع مفتوح للمنافسة الحرة بين شركات متعددة	3.65	0.89	كبيرة
49	تفويض الصلاحيات وحرية التخاطب الأفقي والعامودي مناسبة لواقع الشركة حالياً	3.56	0.87	كبيرة
57	سياسة الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون مناسبة لطبيعة العمل	3.48	1.09	متوسطة
58	من السهولة بمكان تطبيق سياسات الشراء الحديثة مثل التوريد عند الطلب، أو التوريد برسم البيع	3.48	0.89	متوسطة
52	تكريس مبدأ المحاسبة باستخدام الحوافز الايجابية أو السلبية على أساس النتائج المحققة يناسبنا حالياً	3.38	0.86	متوسطة
المجال ككل		3.78	0.37	كبيرة

- الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (15) أن الفقرة رقم (51) والتي نصت على " أبادر لنقل خبرتي ومعرفتي إلى الآخرين لصنع قيادي المستقبل" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت الفقرة رقم (56) والتي كان نصها "آن الأوان لنتحول إلى

إدارة تتسم بالاستناد المتقن إلى عمليات التخطيط والتوجيه" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.84)، بينما احتلت الفقرة رقم (52) والتي نصت على " تكريس مبدأ المحاسبة باستخدام الحوافز الايجابية أو السلبية على أساس النتائج المحققة يناسبنا حالياً" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.86)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.78) وانحراف معياري (0.37)، وهو يقابل تقدير بدرجة كبيرة.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (ت) للعينة الواحدة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16)

نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات واقع المنظمة وإمكانياتها الحالية ومناسبته لتطبيق التغيير والعلامة المعيارية (3.50) (ن =71)

واقع المنظمة وإمكانياتها الحالية مناسبة لتطبيق التغيير	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار للفرضية الصفرية
	3.78	0.37	70	6.377	*0.000	قبول الفرضية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ = 0.05)

يبين الجدول (16) أنه تم قبول الفرضية الصفرية، حيث يلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة موجبة؛ وهذا يدل على أن هناك ملائمة للواقع لتطبيق التغيير بدرجة كبيرة.

4-3-3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝≥ 0.05) بين تقديرات أفراد العينة لمقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص تعزى لمتغير الفئة العمرية"

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين نحو التحوُّل الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير العمر (ن =71)

الرقم	المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	30 سنة فأقل	14	2.12	0.37
		31-40 سنة	24	2.18	0.56
		41-50 سنة	18	2.68	0.58
		50 سنة فأكثر	15	2.71	0.56
2	مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	30 سنة فأقل	14	3.03	0.45
		31-40 سنة	24	3.20	0.49
		41-50 سنة	18	3.10	0.61
		50 سنة فأكثر	15	3.22	0.29
3	مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	30 سنة فأقل	14	3.35	0.51
		31-40 سنة	24	3.43	0.47
		41-50 سنة	18	3.29	0.37
		50 سنة فأكثر	15	3.38	0.40
4	مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	30 سنة فأقل	14	2.27	0.39
		31-40 سنة	24	2.16	0.41
		41-50 سنة	18	2.35	0.37
		50 سنة فأكثر	15	2.34	0.38
الأداة ككل		30 سنة فأقل	14	2.70	0.18
		31-40 سنة	24	2.70	0.20
		41-50 سنة	18	2.78	0.32
		50 سنة فأكثر	15	2.73	0.18

يبين الجدول رقم (17) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول رقم (18).

جدول رقم (18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة المبحوثين للتحوُل الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير الفئة العمرية (ن =71)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.899	3	0.966	3.354	*0.028
	داخل المجموعات	19.285	67	0.288		
	الكلي	21.185	70			
مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	بين المجموعات	0.402	3	0.134	0.561	0.643
	داخل المجموعات	16.003	67	0.239		
	الكلي	16.405	70			
مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	بين المجموعات	0.222	3	0.074	0.372	0.773
	داخل المجموعات	13.310	67	0.199		
	الكلي	13.532	70			
مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	بين المجموعات	.491	3	0.164	1.060	0.372
	داخل المجموعات	10.340	67	0.154		
	الكلي	10.831	70			
الأداة الكلية	بين المجموعات	.074	3	0.025	0.448	0.720
	داخل المجموعات	3.694	67	0.055		
	الكلي	3.768	70			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = 0.05)**

يبين الجدول رقم (18) عدم وجود فروق دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝= 0.05) عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير الفئة العمرية، ما عدا عند

مجال مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي حيث يوجد تبايناً إحصائياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدى المبحوثين بسبب اختلاف فئات متغير العمر (30 سنة فأقل، 31-40 سنة، 41-50، 50 فأكثر) ولتحديد مصادر تلك الفروق بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول رقم(19) .

جدول رقم (19)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجال مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي حسب متغير الفئة العمرية (ن =71)

المجال	الفئة العمرية		30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	50 سنة فأكثر
		المتوسط الحسابي	2.12	2.18	2.68	2.71
مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	30 سنة فأقل	2.12		0.06	*0.56	*0.59
	31-40 سنة	2.18			*0.50	*0.53
	41-50 سنة	2.68				0.03
	50 سنة فأكثر	2.71				

- **ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = 0.05)**

يبين الجدول رقم (19) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (∝≤ 0.05) بين متوسط تقديرات ذوي الفئة العمرية (30 سنة فأقل، و 31-40 سنة) من جهة ومتوسط تقديرات ذوي الفئة العمرية (41-50 سنة ، و50 سنة فأكثر) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الفئة العمرية (41-50 سنة ، و50 سنة فأكثر)، وهذا يشير إلى أن مقاومة تعديل الهيكل التنظيمي أقوى لدى المبحوثين في الفئات العمرية (41-50 سنة ، و50 سنة فأكثر) إذا ما قورنت بالفئات الأخرى، وبما أن المنظمة تتبنى الأقدمية كمعيار أساسي للترقية كما ذكر سابقاً، وبالنظر إلى العمر المرتفع نسبياً للمدراء يمكن القول بأن معظم المبحوثين في هاتين الفئتين العمريتين هم من

مستوى مدير دائرة فأعلى، وبناءً عليه يمكن أن تعزى المقاومة الأقوى للفئات العمرية أكبر من 41 سنة إلى خوفهم من التحوّل إلى الهيكل المفرطح الذي قد يؤثر على مستوياتهم الوظيفية بجعلهم يعملون تحت إشراف من كانوا وإياهم في نفس المستوى الوظيفي، أو قد يقلل من عدد المستويات الإدارية والموظفين الذين يشرفون عليهم مما يقلل برأيهم من صلاحياتهم ونفوذهم حسبما استطاع الباحث استخلاصه.

4-3-4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على: "هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص تعـزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في الشركة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة على مجالات الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (20):

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوّل الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة (ن =71)

الرقم	المجال	سنوات الخدمة في الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	10 سنوات فأقل	36	2.17	047
		من 11- 19 سنة	15	2.50	0.39
		20 سنة فأكثر	20	2.26	0.72
2	مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	10 سنوات فأقل	36	3.14	0.51
		من 11- 19 سنة	15	3.05	0.34
		20 سنة فأكثر	20	3.23	0.51
3	مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	10 سنوات فأقل	36	3.02	0.49
		من 11- 19 سنة	15	3.55	0.40
		20 سنة فأكثر	20	3.51	0.32
4	مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	10 سنوات فأقل	36	2.16	0.39
		من 11- 19 سنة	15	2.44	0.35
		20 سنة فأكثر	20	2.33	0.38
	الأداة الكلية	10 سنوات فأقل	36	2.68	0.20
		من 11- 19 سنة	15	2.76	0.22
		20 سنة فأكثر	20	2.78	0.28

يبين الجدول رقم (20) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوُّل الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة(ن =71)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.177	2	0.588	2.000	0.143
	داخل المجموعات	20.008	68	0.294		
	الكلي	21.185	70			
مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	بين المجموعات	0.276	2	0.138	0.582	0.562
	داخل المجموعات	16.129	68	0.237		
	الكلي	16.405	70			
مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	بين المجموعات	2.887	2	1.443	7.785	*0.001
	داخل المجموعات	12.645	68	0.186		
	الكلي	15.532	70			
مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	بين المجموعات	0.915	2	0.458	3.139	0.048*
	داخل المجموعات	9.916	68	0.146		
	الكلي	10.831	70			
الأداة الكلية	بين المجموعات	.151	3	0.075	1.419	0.249
	داخل المجموعات	3.618	67	0.053		
	الكلي	3.768	70			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\propto$ = 0.05)

يبين الجدول رقم (21) عدم وجود فروق دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\propto$ = 0.05) عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الشركة، ما عدا عند مجالي مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح، ومقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول رقم (22) .

جدول رقم (22)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالي مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح ومقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات حسب متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة (ن =71)

المجال	سنوات الخدمة في الشركة		أقل من 10سنوات	10-19 سنة	20 سنة فأكثر
		المتوسط الحسابي	3.02	3.55	3.51
مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	أقل من 10سنوات	3.02		*0.53	*0.49
	10-19 سنة	3.55			0.04
	20 سنة فأكثر	3.51			
المجال	سنوات الخدمة في الشركة		أقل من 10سنوات	10-19 سنة	20 سنة فأكثر
		المتوسط الحسابي	2.16	2.44	2.33
مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	أقل من 10سنوات	2.16		0.28*	*0.17
	10-19 سنة	2.44			0.11
	20 سنة فأكثر	2.33			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = 0.05)

يبين الجدول رقم (22) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات ذوي فئة الخبرة (أقل من 10سنوات) من جهة ومتوسط تقديرات ذوي فئة الخبرة (10-19 سنة ، و20 سنة فأكثر) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي فئة الخبرة (10-19 سنة ، و20 سنة فأكثر)، عند مجالي المقارنة.

4-3-5 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة على: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ = 0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص تعـزى لمتغير المستوى الوظيفي".

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي على مجالات الدراسة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (23):

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير المستوى الوظيفي (ن =71)

الرقم	المجال	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	رئيس قسم	56	2.32	0.55
		مدير دائرة	9	2.14	0.55
		مساعد مدير عام	6	1.95	0.49
2	مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	رئيس قسم	56	3.15	0.48
		مدير دائرة	9	3.18	0.62
		مساعد مدير عام	6	3.09	0.27
3	مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	رئيس قسم	56	3.36	0.45
		مدير دائرة	9	3.44	0.44
		مساعد مدير عام	6	3.35	0.31
4	مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	رئيس قسم	56	2.25	0.42
		مدير دائرة	9	2.41	0.26
		مساعد مدير عام	6	2.24	0.20
الأداة الكلية		رئيس قسم	56	2.73	0.23
		مدير دائرة	9	2.77	0.30
		مساعد مدير عام	6	2.63	0.16

يبين الجدول رقم (23) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة الكلية، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول رقم (24).

جدول رقم (24)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحول الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير المستوى الوظيفي (ن =71)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.872	2	.4360	1.460	0.240
	داخل المجموعات	20.313	68	0.299		
	الكلي	21.185	70			
مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	بين المجموعات	0.030	2	0.015	0.062	0.940
	داخل المجموعات	16.375	68	0.241		
	الكلي	16.405	70			
مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	بين المجموعات	0.059	2	0.030	0.149	0.862
	داخل المجموعات	13.473	68	0.198		
	الكلي	13.532	70			
مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	بين المجموعات	0.215	2	0.107	0.687	0.506
	داخل المجموعات	10.617	68	0.156		
	الكلي	10.831	70			
الأداة الكلية	بين المجموعات	.074	2	0.037	0.683	0.508
	داخل المجموعات	3.694	68	0.054		
	الكلي	3.768	70			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\propto = 0.05$)**

يبين الجدول رقم (24) عدم وجود فروق دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\propto \geq 0.05$) عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

6-3-4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة على: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (∝ = 0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص تعــزى لمتغير التخصص الوظيفي".

للتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة حسب متغير التخصص الوظيفي على مجالات الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (25):

جدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى القِطاع الخاص حسب متغير التخصص الوظيفي (ن =71)

الرقم	المجال	سنوات الخدمة في الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	إداري	23	2.31	0.58
		مالي	21	2.20	0.52
		هندسي	27	2.27	0.55
2	مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	إداري	23	2.84	0.48
		مالي	21	3.26	0.57
		هندسي	27	3.20	0.38
3	مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	إداري	23	3.28	0.42
		مالي	21	3.45	0.41
		هندسي	27	3.39	0.47
4	مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	إداري	23	2.25	0.31
		مالي	21	2.29	0.52
		هندسي	27	2.27	0.34
	الأداة الكلية	إداري	23	2.67	0.22
		مالي	21	2.76	0.27
		هندسي	27	2.74	0.21

يبين الجدول رقم (25) أن هناك فروقاً ظاهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة، ولتحديد مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول رقم (26).

جدول رقم (26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة مقاومة الموظفين للتحوّل الإداري من القطاع العام إلى القطاع الخاص حسب متغير التخصص الوظيفي (ن =71)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة الإحصائية
مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	.129	2	.065	0.209	0.812
	داخل المجموعات	21.056	68	.310		
	الكلي	21.185	70			
مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة	بين المجموعات	1.928	2	.964	4.228	0.037*
	داخل المجموعات	15.476	68	.228		
	الكلي	17.405	70			
مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح	بين المجموعات	.326	2	.163	.840	0.436
	داخل المجموعات	13.206	68	.194		
	الكلي	13.532	70			
مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات	بين المجموعات	.013	2	.006	.040	0.960
	داخل المجموعات	10.818	68	.159		
	الكلي	10.831	70			
الأداة الكلية	بين المجموعات	.103	2	.052	0.959	0.388
	داخل المجموعات	3.665	68	.054		
	الكلي	3.768	70			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\propto = 0.05$)

يبين الجدول رقم (26) عدم وجود فروق دالّة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\propto = 0.05$) عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغير التخصص الوظيفي، ما

عدا عند مجال مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة. ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو موضح في جدول رقم (27) .

جدول رقم (27)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجال مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة حسب متغير التخصص الوظيفي (ن =71)

التخصص الوظيفي		إداري	مالي	هندسي
	المتوسط الحسابي	2.84	3.26	3.20
إداري	2.84		0.42*	0.36*
مالي	3.26			0.06
هندسي	3.20			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (∝ = 0.05)

يبين الجدول رقم (27) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (0.05 ≥∝) بين متوسط تقديرات ذوي التخصص الوظيفي (مالي، وهندسي) من جهة ومتوسط تقديرات ذوي التخصص الوظيفي (إداري) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي التخصص الوظيفي (مالي، وهندسي). وهذا يشير إلى أن مقاومة نتائج إعادة الهيكلة أقوى لدى المبحوثين في الفئات (مالي، وهندسي) إذا ما قورنت بفئة التخصص الوظيفي (إداري)، والتي تلتقي بحسب إطّلاع الباحث مع توجهات الإدارة بالتركيز على تطوير العمليات المالية والهندسية في الشركة بدرجة أكبر من تركيزها على الأعمال الإدارية، الأمر الذي يجعلها معرضة بدرجة أكبر لنتائج إعادة الهيكلة إما من حيث العمليات أو من حيث الأشخاص القائمين على هذه العمليات، وبالتالي فمن الطبيعي أن تكون مقاومة نتائج إعادة الهيكلة أقوى لدى المبحوثين في الفئات (مالي، وهندسي) إذا ما قورنت بفئة التخصص الوظيفي (إداري)، ومن الأمثلة التي يمكن من خلالها الاستدلال على التركيز في الجوانب المالية والهندسية إنشاء فرق العمل المسماة (KOP's : Key Operational Plans) حيث تم إنشاء فرق عمل لإعادة موائمة معظم العمليات مع الواقع الجديد للشركة مثل فرقة

سياسات الشراء والتخزين والتي ينظر لها كنشاط مالي من حيث طبيعة التنظيم في الشركة والتي أعطيت درجة الأهمية العالية، وكذلك فرقة المدفوعات المُثلى (Optimized Payables) والتي أعطيت درجة الأهمية العالية.

أضف إلى ما سبق مستويات التعقيد التنظيمي المتقدمة، وتشعب العمليات واتساعها، ودرجة المنافسة العالية في فئات التخصص الوظيفي مالي وهندسي، إذا ما قورنت بفئة التخصص الوظيفي إداري، كلها من العوامل التي تسهم في ارتفاع درجة المقاومة لدى المهندسين والماليين إذا ما قورنوا بالإداريين. حيث أن معظم وأهم التحديثات في العمليات، أو في الأساليب، وحتى الإستراتيجيات تطال بشكل أكبر وبدرجة أعلى من الأهمية هذه الفئات الوظيفية بسبب ارتباطهم الأوثق وتأثيرهم الأهم في تحقيق أهداف الشركة التي تنصب حالياً على العمليات الهندسية والمالية، الأمر الذي يدفعهم لإبداء مقاومة أعلى.

4-4 تحليل الأسئلة الاستدلالية

4-4-1 نتائج الأسئلة الاستدلالية المقفلة

جدول رقم (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأسئلة الاستدلالية ذات الفئة المغلقة على مقياس ليكرت مرتبة تنازلياً (ن =71)

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
59	أثق بأن الإدارة ستضع الشخص المناسب في المكان المناسب	3.38	0.98	متوسطة
60	ليس من مسؤولية الشركة المبادرة لتغيير بعض تعليمات الرخصة المتحفظ عليها	2.34	0.97	منخفضة

- الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول رقم (28) أن الفقرة رقم (59) القائلة "أثق بأن الإدارة ستضع الشخص المناسب في المكان المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك

الانحراف المعياري (0.98) تعبر عن درجة متوسطة من ثقة المبحوثين في الادارة عند اختيار الأفراد للهيكل الجديد، الأمر الذي يأتي منسجماً مع نتيجة المجال الثاني للدراسة حول مقاومة النتائج المتوقعة المتوقعة لإعادة الهيكلة والتي جاءت بدرجة متوسطة. كما يبين الجدول رقم (28) أن الفقرة رقم (60) القائلة "ليس من مسؤولية الشركة المبادرة لتغيير بعض تعليمات الرخصة المتحفظ عليها" بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.97).

2-4-4 نتائج الأسئلة الاستدلالية نعم / لا

هل أنت مع تحويل الشركة إلى القِطاع الخاص؟ الفقرة رقم (61)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة على هذا السؤال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (29).

جدول رقم (29)

التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد العينة

على سؤال هل أنت مع تحويل الشركة إلى القِطاع الخاص (ن =71)

الإستجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	48	%67.6
لا	23	%32.4
المجموع	**71**	**%100.00**

يبين الجدول رقم (29) أن عدد الذين كانت استجاباتهم (نعم) بلغ (48) بنسبة مئوية (67.60%)، وعدد الذين كانت استجاباتهم (لا) بلغ (23) بنسبة مئوية (32.40%)، الأمر الذي يأتي منسجماً مع نتيجة الفرضية الأولى القائلة بوجود درجة مقاومة متوسطة للتحول الاداري من القطاع العام الى الخاص.

4-5 تحليل الأسئلة المفتوحة

4-5-1 تحليل السؤال الأول، الفقرة رقم (62)

هل هناك سلبيات لعملية خصخصة الشركة من وجهة نظرك؟ أذكرها؟

كانت معظم إجابات المبحوثين تشير إلى أنهم يؤيدون وجود سلبيات لعملية خصخصة الشركة، وكانت من أكثر السلبيات التي ركزوا عليها، وأبدوا اهتماماً بها هي فقدان جزء مهم من الدخل القومي، وعَزَوا هذا الرأي إلى أن خصخصة الشركة لم تضف شيئاً للقيمة الاقتصادية للشركة حيث أنها طالما كانت من الشركات الرابحة، وإن خصخصتها قد حرمت الاقتصاد الأردني من دخل مهم يذهب الآن لمستثمر أجنبي، يرى المبحوثون أن همه الوحيد هو تحقيق الربح بأقصر الطرق، وبغض النظر عن مصلحة المواطنين المنتفعين بخدمات الشركة، و تخوفهم من عدم وجود منافسين للشركة كان يعزز هذا الخوف لديهم، أما فيما يخص السلبيات المتعلقة بمصير الموظفين فقد رأى المبحوثون أن الخصخصة ستزيد من ضغط العمل وإستغلال الموظفين وعدم توفر الأمن الوظيفي كون المستثمر الجديد قد يقوم بتسريح عدد من الموظفين، مثل هذه التسريحات تعطي انطباعاً بعدم ثقة الموظفين بالمستثمر الجديد، أو إلى ولاء الموظفين للقطاع العام و شعورهم بأن مصلحة البلد تكمن في أن تكون الشركة مملوكة للقطاع العام، و قد يكون السبب الأكبر هو أن المستثمر الجديد أجنبي مما يعطيهم الشعور بأنه لن يفكر في مصلحة المجتمع و المواطن سواء كان زبوناً أو موظفاً.

4-5-2 تحليل السؤال الثاني، الفقرة رقم (63)

ما هي أهم ايجابيات خصخصة الشركة من وجهة نظرك؟

اتفق المبحوثون على أن الايجابيات تكمن في أن المستثمر الجديد قد يعيد تنظيم الشركة بشكل أفضل، بحيث يحد من الترهل الإداري والبطالة المقنعة داخل الشركة، و أن الباب سيفتح

للتطور والإبداع، و إدخال الخبرات الجديدة إذا ما توفرت البيئة المناسبة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمات المقدمة للزبائن، وارتفاع مستوى الإنتاجية، ورفع كفاءة الموظفين. كما رأى المبحوثون أن الخصخصة قد تقلل من الوساطة، والمحسوبية مما يؤدي إلى إعطاء الحوافز، والمناصب حسب الكفاءة، بالإضافة لتحسين المستوى المعيشي للموظفين.

4-5-3 تحليل السؤال الثالث، الفقرة رقم (64)

برأيك ماذا على إدارة الشركة أن تأخذ في اعتبارها لدى إعادة الهيكلة؟

حدد المبحوثون مجموعةً من الاعتبارات على الشركة أن تراعيها في سعيها لإعادة الهيكلة حسب اعتقادهم:

1. المحافظة على حقوق العاملين و امتيازاتهم و عدم الإضرار بهم.
2. أخذ الكفاءة و الخبرة بعين الاعتبار عند إشغال المستويات الوظيفية المختلفة.
3. إعداد الهيكل التنظيمي بحيث يضمن سرعة إنجاز المهام.
4. فتح قنوات الإتصال بين جميع المستويات الإدارية في الشركة، و تفعيل قنوات الإتصال الأفقي.
5. أن تتفرغ الإدارة العليا للتخطيط و الرقابة.
6. الاطلاع على تجارب شركات أخرى اختبرت إعادة الهيكلة.
7. اعتماد اللامركزية في الإدارة.
8. اعتماد هيكل تنظيمي أفقي، دون مستويات إدارية عامودية كثيرة لتقليل مستويات البيروقراطية.
9. مراعاة إعطاء صلاحيات أكبر للإدارة الوسطى.

4-5-4 تحليل السؤال الرابع، الفقرة رقم (65)

ما هي الملاحظات الايجابية و السلبية للرخصة برأيك؟

أكّدَ معظم المبحوثين بأن ليس لديهم فكرة شاملة وتفصيلية بعد عن تعليمات الرخصة الجديدة، وإنما عموميات وخطوط عريضة تمثل مستويات فهم سطحية ليقرروا ما هي السلبيات أو الإيجابيات، وعموماً فقد جمعوا السلبيات في النقاط التالية:

1. ربط رواتب الموظفين و أية زيادة عليها بالتعرفة.
2. تحميل التعرفة جميع الأجور والمصاريف.
3. لم تأخذ الرخصة مصلحة المواطن بعين الاعتبار وزادت الثقل على كاهله.
4. تخدم الرخصة المستثمر فقط لأنها مصممة على أساس وجود أكثر من منافس في نفس القطاع على الرغم من عدم وجود أي منافسين.

وهذا يؤكد مجدداً عدم ثقة المبحوثين بالمستثمر الجديد وخوفهم على مصلحة المواطنين. وقد جمعوا الإيجابيات في النقاط التالية:

1. التأكيد على جودة الخدمة.
3. الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها الشركة وتنوعها.

5-5-4 تحليل السؤال الخامس، الفقرة رقم (66)

هل تعتقد بجاهزية الشركة لتطبيق التغيير المطلوب؟ ولماذا؟

أرجع بعض المبحوثين أسباب إجابتهم بلا إلى عدم وجود خطط مستقبلية، ودراسات لآلية تطبيق التغيير و التعامل معه، وعدم توفر الكوادر اللازمة والبنية التحتية الملائمة، وعدم تدريب الموظفين لدعم و تطبيق التغيير. أما أسباب إجابة البعض بنعم فهي التناغم بين مستويات الشركة المختلفة، والمستوى العالي لكفاءات الشركة وهو مناقض لما أشار إليه البعض الآخر.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإستنتاجات التي تمخّضت عنها الدراسة حول مدى إستجابة المُدراء في شركة كهرباء محافظة إربد للتحوُل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص، يلي ذلك عرضاً للتوصيات التي يقترحها الباحث بناءً على نتائج الدراسة.

5-1 الإستنتاجات:

بناءً على تحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها، فقد تم التوصل إلى مجموعة من الإستنتاجات، وفيما يلي عرضها:

1. إن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس مستوى مقاومة المُدراء للتحوُل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص قد بلغ (2.73) وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة، وبهذا فان استجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن مستوى مقاومة المُدراء في شركة كهرباء محافظة إربد للتحوُل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص كانت بدرجة متوسطة، وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.23).
2. أظهرت النتائج مستويات مقاومة متفاوتة لأهم مجالات مقاومة التحوُل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص لدى المُدراء في شركة كهرباء محافظة إربد حيث كانت كما يلي:

أ) إن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس مستوى مقاومة المبحوثين لتطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح كأحد مجالات مقاومة التحوُل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص قد بلغ (3.37) وهذا يدل على درجة مقاومة متوسطة، وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.44).

ب) إن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس مستوى مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة كأحد مجالات مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص قد بلغ (3.15) وهذا يدل على درجة مقاومة متوسطة، وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.48).

ت) إن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس مستوى مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات الجديدة كأحد مجالات مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص قد بلغ (2.27) وهذا يدل على درجة مقاومة ضعيفة، وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.39).

ث) إن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس مستوى مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي الحالي كأحد مجالات مقاومة التحوّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص قد بلغ (2.26) وهذا يدل على درجة مقاومة ضعيفة، وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.55).

3. إن المتوسط العام لدرجة الموافقة لقياس مدى قناعة المبحوثين بملائمة الواقع الحالي لشركة كهرباء محافظة إربد لتطبيق التغيير قد بلغ (3.78) وهذا يدل على درجة موافقة عالية، وبهذا فان استجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن مدى قناعة المبحوثين بملائمة الواقع الحالي لشركة كهرباء محافظة إربد لتطبيق التغيير كانت بدرجة عالية، وبإجماع من المبحوثين كما دلّ على ذلك الانحراف المعياري (0.37).

4. وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\infty \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال مقاومة المبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية للمبحوثين، حيث كانت لصالح تقديرات ذوي الفئة العمرية (41–50 سنة، و50

سنة فأكثر) ، وهذا يشير إلى أن مقاومة تعديل الهيكل التنظيمي أقوى لدى المبحوثين في الفئات العمرية (41-50 سنة ، و50 سنة فأكثر) إذا ما قورنت بالفئات الأخرى (30 سنة فأقل) و (31 – 40 سنة).

5. وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝≥ 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال مقاومة المبحوثين لأثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة للمبحوثين، حيث كانت لصالح ذوي فئة الخبرة (10-19 سنة، و 20 سنة فأكثر) ، وهذا يشير إلى أن مقاومة أثر تطبيق الرخصة على جميع أصحاب المصالح أقوى لدى المبحوثين ذوي فئتي الخبرة (10-19 سنة، و 20 سنة فأكثر) إذا ما قورنت بالفئة الأخرى (أقل من 10 سنوات).

6. وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝≥ 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال مقاومة المبحوثين لأهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة للمبحوثين، حيث كانت لصالح ذوي فئة الخبرة (10-19 سنة، و 20 سنة فأكثر) ، وهذا يشير إلى أن مقاومة أهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات أقوى لدى المبحوثين ذوي فئتي الخبرة (10-19 سنة، و 20 سنة فأكثر) إذا ما قورنت بالفئة الأخرى (أقل من 10 سنوات).

7. لم يَظهَر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝≥ 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقاومة التحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

8. وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝≥ 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال مقاومة المبحوثين لنتائج إعادة الهيكلة تعزى لمتغير

التخصص الوظيفي للمبحوثين، حيث كانت لصالح تقديرات ذوي التخصص الوظيفي (مالي، وهندسي) ، وهذا يشير إلى أن مقاومة أهم الأهداف والإستراتيجيات والسياسات أقوى لدى المبحوثين ذوي التخصص الوظيفي (مالي، وهندسي) إذا ما قورنت بالفئة الأخرى (إداري).

9. وجدت الدراسة أن 67% من المبحوثين يؤيدون التحوّل إلى القطاع الخاص.

10. بالإعتماد على إجابات المبحوثين على الأسئلة المفتوحة، فانه من الممكن الوصول الى الاستنتاجات التالية:

أ. كانت معظم إجابات المبحوثين تشير إلى أنهم يؤيدون وجود سلبيات لعملية خصخصة الشركة، ومن أكثر السلبيات التي أبدوا اهتماماً بها هي فقدان جزء مهم من الدخل القومي، وعَزَوا هذا الرأي إلى أن خصخصة الشركة لم تضف شيئاً للقيمة الاقتصادية للشركة حيث أنها طالما كانت من الشركات الرابحة، أضف الى ذلك رأي المبحوثين بأن الخصخصة ستزيد من ضغط العمل على الموظفين، وعدم توفر الأمن الوظيفي، مثل هذه التسريحات تعطي انطباعاً بعدم ثقة الموظفين بالخصخصة، أو إلى ولاء الموظفين للقطاع العام، و قد يكون السبب الأكبر هو أن المستثمر الجديد أجنبي مما يعطيهم الشعور بأنه لن يفكر في مصلحة المجتمع و المواطن سواء كان زبوناً أو موظفاً.

ب. اتفق المبحوثين على أن إيجابيات الخصخصة تكمن في أن المستثمر الجديد قد يعيد تنظيم الشركة بشكل أفضل، بحيث يحد من الترهل الإداري والبطالة المقنعة داخل الشركة، و أن الباب سيفتح للتطور والإبداع، كما رأى المبحوثين أن الخصخصة قد تقلل من الوساطة، والمحسوبية مما يؤدي إلى إعطاء الحوافز، والمناصب حسب الكفاءة بالإضافة لتحسين المستوى المعيشي للموظفين.

5-2 التوصيات

بناء على النتائج الإحصائية التي تمخضت عنها الدراسة، وبالاعتماد على مشاهدات الباحث كموظف في الشركة موضوع البحث، فانه يمكن التوصية بما يلي:

1. على الرغم من وجود ما يقارب 67% من المبحوثين يؤيدون التحوُّل إلى القِطاع الخاص كما دلّ على ذلك نتيجة الفقرة رقم (61) من الإستبانة، إلا أنّه يتوجب على إدارة الشركة زيادة وعيهم ومعرفتهم عن واقع الشركة الجديد الذي آلت إليه بعد الخصخصة، من خلال ورش العمل الداخلية، والتدريب حول الفرص المتاحة، والتحديات الراهنة التي تعيشها، وإشراك الموظفين برسم الإستراتيجيات والسياسات الجديدة لزيادة انخراطهم، وتبنيهم للواقع الجديد الذي أصبح أمراً واقعاً وخصوصاً عند تلك الفئة من المبحوثين الذين يقاومون التحوُّل إلى القِطاع الخاص، من خلال إظهار ولائهم إلى القِطاع العام كون القِطاع الخاص أقل أمناً وظيفياً، وبه الكثير من ضغوط العمل و استغلال الموظفين، وهدفه الربح بالدرجة الأساس.
2. على الرغم من المقاومة المنخفضة للمبحوثين لتعديل الهيكل التنظيمي الحالي وعدم ملائمته للواقع الجديد، إلا أنهم يتخوفون ويقاومون بدرجة متوسطة النتائج المتوقعة المترتبة على إعادة الهيكلة، ومنه يتوجب على إدارة الشركة لدى إعادة الهيكلة المحافظة على حقوق العاملين، وإعادة تصميم الوظائف بناءً على العمليات ومدى ترابطها، وليس الأشخاص. وبالاعتماد على الخبرة والكفاءة، مع التركيز على اعتماد هيكل أفقي بمستويات إدارية قليلة تفسح المجال أمام حرية التخاطب الأفقي والعامودي وتفويض الصلاحيات، مما يفسح المجال أمام الإدارة العليا بأن تتفرغ للتخطيط والرقابة من خلال تفعيل دور الإدارة الوسطى والإشرافية.

3. على الرغم من أن عينة المبحوثين تتألف من المُدراء بكافة مستوياتهم، إلا أن الدراسة أظهرت أن آرائهم المتداولة حول تفاصيل الرخصة لا تزال تقتصر على العموميات والخطوط العريضة، ومنه يمكن القياس بأن الموظفين ذوي المستويات الإدارية الأدنى هم أقل معرفة بالرخصة، ومنه تدعو الحاجة إلى زيادة الوعي ورفع المعرفة بالرخصة وتفاصيلها وانعكاسات تطبيقها على جميع أصحاب المصالح، لما لذلك من أهمية في تقليص المقاومة تجاه انعكاسات تطبيق الرخصة، والخوض في نقاش تفاصيلها وانعكاسات تطبيقها على جميع أصحاب المصالح، وإثرائها، وبيان نقاط قوتها من ضعفها، ومدى ملائمتها لواقع الشركة والسوق.
4. في ضوء التوصية السابقة يتوجب على الإدارة أن تسعى باتجاه تمرير ونقاش ومحاولة تغيير بعض تعليمات الرخصة التي ترى بعدم ملائمتها لطبيعة الشركة، أو السوق، أو العملاء على حدٍ سواء إلى الجهة المُشرِّعة وهي هيئة تنظيم قطاع الطاقة، لغايات إخراج الرخصة بالصورة الأكثر ملائمة، والاستمرار في مراجعتها وملائمتها مع أي مستجدات لضمان تحقيق الموازنة في مصالح جميع المعنيين.
5. على الشركة بعد أن تحولت إلى القِطاع الخاص، وفي ظل تعقُّد وتطور مفاهيم مؤسسات الأعمال المعاصرة، مثل المعايير العالمية للجودة، ورضا العملاء، أو أخلاقيات العمل، والمسؤولية الاجتماعية أن تزيد من تفعيل ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية وخصوصاً تجاه البيئة والزبائن والمجتمع كقطاعات تُشكل أهمية مقترنة بمصلحة الوطن من وجهة نظر المبحوثين.
6. على الشركة ومن خلال بناء خطة مدروسة على مدى زمني معروف أن تحدد أولوياتها من حيث الأهمية وإمكانية التطبيق فيما يتعلق بالمجالات التي ستخضع للتطوير وان يتزامن مع

ذلك تبنى استراتيجيات في التدريب تركز على رفع كفاءة الموظفين في المجالات التي تخضع أو ستخضع للتطوير، والبدء في تغيير ثقافة المنظمة تجاه الاستراتيجات والأهداف المنشودة.

7. فيما يتعلق بالدراسات المستقبلية، وللوصول الى صورة أوضح لمقاومة التحول الاداري في شركة كهرباء اربد، يوصي الباحث بشمول الفئات الوظيفية الأخرى في المستوى التشغيلي لتكون من ضمن عينة البحث، كما من الممكن البحث في الجوانب التنظيمية الأخرى التي تم تُطْرَق، والخوض في مدى ملائمة ثقافة المنظمة لتطبيق التغيير المنشود.

المراجع

أولاً المراجع العربية

- أبو حمدية، أيمن (1994)، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية – الأردن، ص ص. 70-71.
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، "إدارة التغيير وإعادة الهيكلة"، جمهورية مصر العربية، www.caoa.gov.eg
- الحربي، عبدالله بن مثيب (1995)، **محددات مقاومة التغيير وعلاقتها بالتطوير الإداري في جوازات منطقة الرياض.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض – السعودية.
- الحوراني، نادرة (2007)، **التحوّل الإداري في الأردن بين النظرية والتطبيق:** دراسة تحليلية تسلط الضوء على فاعلية برنامج التحوّل الإداري المطبق في الأردن بالتعاون مع جامعة بيكينجهام البريطانية، **رسالة ماجستير،** كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
- السبيعي، عبيد بن عبدالله (2009)، **الأدوار القيادية لمدُيري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير،** رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- العامري، احمد والفوزان، ناصر (1998)، **استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية،** دراسة ميدانية وصفية استطلاعية، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة.** مج 12، ع 2.
- اللوزي، موسى (1997)، **اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير.** دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مج 25، ع 2.

- بورويقات، عبد الكريم (2006)، "**التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة**"، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر، بلقايد تلمسان الجزائر.
- دهال، رياض، و الحاج، حسن (2000)، **حول طرق الخصخصة**، المعهد العربي للتخطيط بالكويت
- شحادة، كمال س. (2002)، **عبر من الخصخصة: خواطر برسم الدول العربية**، ترجمة غصن، غسان، ، برنامج الأمم المتحدة، وحدة معلومات التنمية للدول العربية
- عاشور، السعيد (2000)، "دراسة وتحليل النظم"، القاهرة
- عاشور، السعيد (2000)، "ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية"، القاهرة
- علما، أسامة (2004)، "**أساليب ومناهج التطوير التنظيمي**" www.unpan1.un.org
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2001) "**التغيير الإداري كيف ولماذا**" ، جمهورية مصر العربية www.ngoce.org
- ملحم، يحيى و الإبراهيم، محمد (2006)، "**إدارة التغيير في الشركات الصناعية في الأردن: الإستراتيجية المناسبة للسبب المناسب**"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك.

ثانياً المراجع الأجنبية

- Abdul Rashid and Abdul Rahman (2004), "The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change", **The Leadership & Organization Development Journal,** Vol. 25, No. 2, pp. 161-179

- Abdul Rashid and Abdul Rahman (2004), op. cit

- Bovey, F. and Hede, J. (2001), "Resistance to Organizational Change: The role of Cognitive and Effective Processes" **The Leadership and organization development Journal**, July, pp.372-382

- Child, John (2005), "**Organization: Contemporary Principles and Practices"**, Birmingham, Blackwell.

- Coetsee (1999), "From Resistance to Commitment", **public administration Quarterly**, pp.205-222

- Del, Val and Fuentes, Tom (2003), "Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study", Management Decision, pp. 148-155

- French, M. (2001), "Negative Capability: Managing the Confusing Uncertainties of Change", **Journal of organizational change management**, No. 5, Vol. 14, pp. 480-492

- Harper (1999), "How Boards Can Support Organizational Transformation", **Directors Monthly**, July, pp. 5-7

- Kanter, R. M., and B. Stein, (1992). The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it. New York (USA), the Free Press.

- Kotter, John P. (1996), **"Leading change",** Harvard Business School.

- Perren and Megginson (1996), “Resistance to Change as a Positive Force: its Dynamics and Issues for Management Development”, **Career Development International,** pp. 24-28

- Piderit (2000), “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change”, **Academy of management review,** Vol. 25, No. 4, pp. 783-794

- Preston (1999), “Organizational Aikido: Implementing Change Without a Fight”, **Association for Quality and Participation**, pp. 24-26

- Prybutok and Kappelman (1995), “Early Empowerment Creates Productive Outcomes During an Organizational Transformation”, **Work Study**, Vol. 44 No. 7, pp. 15-18

- Sekran, V. (2003), **“Research Methods for Business: a Skill – Building Approach”**, New York: John Wiley & Sons. Inc

- Self Dennis R. (2007), “Organizational Change – Overcoming Resistance by Creating Readiness”, **Emerald Group Publishing Limited,** Vol. 21, No.5, pp. 11-13

- Shanley, h. (2006), “Managing Change Through Management Development: an industry case study”, **Journal of management development**, Vol. 26, No. 10, pp.962-979

- Stockport (2000), **“Developing skills in strategic transformation”, European Journal of Innovation Management**, Vol.3, No. 1, pp.45-52

- Stockport (2000), op. cit

- Zikmund, William G. (1991), **“Business Research Methods”**, New York The Dryden Pressز

- James Dow and Enrico Perotti, (2009), “Resistance to change”, **http://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/11-02-10-DOW.pdf**

قــائــمــة الــمــلاحــق

ملحق (1) الاستبانة

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

التحوُّل الإداري من القِطاع العام إلى الخاص
مقاومة التغيير
حالة دراسية – شركة كهرباء محافظة إربد

الباحث: باسم محمد بطاينة

المشرف: الدكتور محمد علي الروابدة

عزيزي الموظف الكريم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان التحول الإداري من القطاع العام الى القطاع الخاص – إستجابة المدراء للتغيير – حالة دراسية شركة كهرباء محافظة إربد، كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال – جامعة اليرموك، وفيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى التكرم بالإجابة عليها بوضع إشارة (√) في مربع الخيار الذي يعبر عن قناعتك الشخصية بموضوع السؤال. آملا من حضرتكم الإجابة على الأسئلة بعناية، علماً بأن جميع المعلومات المستوفاة سوف تعامل بسرية فائقة ولن توظف إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

أ) العمر: □30 سنه فأقل □31-40 □41-50 □50 فأكثر

ب) سنوات الخدمة في الشركة: □ 10سنوات فأقل □11-19 سنة □ 20 سنة فأكثر

ت) المستوى الوظيفي: □ رئيس قسم □ مدير دائرة □ مساعد مدير عام

ث) التخصص الوظيفي: □ إداري □ مالي □ هندسي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر الطرق الرسمية المتبعة في المراسلات بين الأقسام والدوائر سهلة وسريعة					
2	ليس من الضروري إتباع بعض الوحدات الإدارية إلى إدارة مختلفة					
3	تغيير مديري بعض الأقسام أو الدوائر لن يحسن أداءها					
4	لا أرى ضرورة لدمج بعض الأقسام أو الدوائر					
5	الهيكل التنظيمي الحالي ليس بحاجة إلى تبسيط أو إعادة هيكلة					
6	لا أرى ضرورة لاستحداث بعض الوحدات الإدارية الجديدة					
7	لا أرحب بتنفيذ نشاطات بعض الأقسام من قبل جهات خارجية					
8	لإعادة الهيكلة أثر سلبي على الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا					
9	لإعادة الهيكلة أثر سلبي على الوظائف الإشرافية و المديرين					
10	لإعادة الهيكلة أثر سلبي على إنتاجية وربحية الشركة					
11	لا أحبذ العمل تحت أشراف من كنت وإياه في نفس المستوى الوظيفي					
12	العمل تحت أشراف خبرات جديدة من خارج الشركة غير مرغوب به					
13	سينخفض عطائي لو تم تقليص الوحدات الإدارية التي أشرف عليها					
14	سينخفض عطائي لو تم تقليص عدد الموظفين الذين أشرف عليهم					
15	لا أحبذ اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين دون الرجوع لي					
16	لا أحبذ تخاطب المرؤوسين الأفقي والعامودي دون					

	الرجوع لي					
17	لا أحبذ نقل تبعية وحدتي الإدارية إلى إدارة مختلفة					
18	لا أحبذ الانتقال إلى عمل يختلف عن مجال خبرتي					
19	لا أرحب بإعادة الهيكلة إذا أثرت سلباً على امتيازاتي المالية ومستواي الوظيفي وخبرتي					
20	لا أرحب بتسريح بعض الموظفين حتى ولو على حساب مصلحة المنظمة					
21	قد أقدم على الاستقالة إذا لم تناسبني شخصيا إعادة الهيكلة					
22	ما ورد بالرخصة لن يسهم برفع كفاءة الشبكة الكهربائية					
23	ما ورد بالرخصة لن يسهم في الرفع من رضا الزبائن					
24	آلية احتساب ربح الشركة حسب تعليمات الرخصة ليست هي المثلى					
25	ارتباط زيادة الرواتب بموافقة الهيئة مجحف بحق الموظفين					
26	ارتباط إقرار الموازنة بموافقة الهيئة سيعيق الشركة من تحقيق أهدافها					
27	ضمان ربح بمقدار 10% من رأس المال العامل سينتج عنه تضخيم رأس المال					
28	ضمان ربح بمقدار 10% من الموجودات الثابتة سيثني المستثمر عن الاستثمار في التدريب					
29	ما ورد بالرخصة لا يشجع بشكل كاف على ضبط المصاريف					
30	ما ورد بالرخصة لا يساعد على بقاء التعرفة في مستواها الأمثل					
31	ما ورد بالرخصة لا يراعي منفعة جميع أصحاب المصالح					
32	لا أحبذ استخدام الأنظمة الالكترونية، وأتمتة أعمال الشركة					
33	لا أحبذ إدخال أجهزه واليات عمل جديدة لتسهيل وتطوير العمل وزيادة كفاءته					

34	لا أحبذ اعتماد اللغة الانجليزية لغة رسمية للشركة في المراسلات					
35	لا أرحب بتبادل الخبرات بين الشركتين كهرباء إربد وشركة توزيع الكهرباء					
36	لا أحبذ العمل الجماعي أو ضمن فرق العمل					
37	الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون غير مناسب لطبيعة العمل					
38	الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون لا ينسجم مع رضا العميل من حيث السرعة في تلبية طلبه					
39	سياسات الشراء مثل التوريد عند الطلب أو التوريد برسم البيع غير مناسبة لتحقيق المخزون الأدنى					
40	لا أرحب بسياسات الشراء الحديثة إذا أدت لارتفاع سعر الشراء					
41	لا أرحب بتأخير الدفعات للموردين إذا أدت إلى ارتفاع سعر الشراء					
42	لا أحبذ إلغاء نشاطات التصنيع					
43	لا أرحب باستغلال البنية التحتية للشركة من قبل الشركات المنوي إنشاءها					
44	للارتباط مع الأعمال غير الأساسية أثر سلبي على الشركة وموظفيها					
45	لا أرحب بتوسيع مهام الموظفين مثل إيصال فواتير المياه والإتصالات أو الدعايات من قبل قارئ العداد					
46	الموظفون الذين أُشرِف عليهم قادرون على إدارة وتنفيذ العمل بكفاءة وفاعلية					
47	معرفتي بتفاصيل الرخصة لا تزال ضعيفة وتقتصر على العموميات					
48	أرى أن تعليمات الرخصة أكثر ملائمة لقطاع مفتوح للمنافسة الحرة بين شركات متعددة					
49	تفويض الصلاحيات وحرية التخاطب الأفقي والعامودي مناسبة لواقع الشركة حالياً					
50	لدي الاستعداد للتعلم وتطوير الذات لو تم نقلي للقيام بعمل مختلف عن مجال خبرتي					
51	أبادر لنقل خبرتي ومعرفتي إلى الآخرين لصنع					

	قيادي المستقبل					
52	تكريس مبدأ المحاسبة باستخدام الحوافز الايجابية أو السلبية على أساس النتائج المحققة يناسبنا حالياً					
53	مستواي الوظيفي يحتم علي متابعة تفاصيل العمل اليومي والإشراف المباشر والدقيق					
54	من الضروري تعديل بعض الأنظمة الداخلية مثل نظام العمل، اللوازم، أو التأمين الصحي					
55	آن الأوان لنتحول إلى إدارة تتسم بالبحث والابتكار					
56	آن الأوان لنتحول إلى إدارة تتسم بالاستناد المتقن إلى عمليات التخطيط والتوجيه					
57	سياسة الاحتفاظ بالحد الأدنى من المخزون مناسبة لطبيعة العمل					
58	من السهولة بمكان تطبيق سياسات الشراء الحديثة مثل التوريد عند الطلب، أو التوريد برسم البيع					
59	أثق بأن الإدارة ستضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
60	ليس من مسؤولية الشركة المبادرة لتغيير بعض تعليمات الرخصة المتحفظ عليها					
61	هل أنت مع تحويل الشركة إلى القطاع الخاص	(نعم)			(لا)	
	الأسئلة المفتوحة					
62	هل هناك سلبيات لعملية خصخصة الشركة من وجهة نظرك؟ أذكرها.					
63	ما هي أهم ايجابيات خصخصة الشركة من وجهة نظرك؟					
64	برأيك ماذا على إدارة الشركة أن تأخذ في اعتبارها لدى إعادة الهيكلة؟					
65	ما هي الملاحظات الايجابية و السلبية للرخصة برأيك؟					
66	هل تعتقد بجاهزية الشركة لتطبيق التغيير المطلوب؟ ولماذا؟					

ملحق (2)

ملخص الرسالة باللغة الانجليزية

Abstract

Managerial Transformation from public into Private Sector

A case Study about Irbid District Electricity Co (IDECO)

By

Bassem Mohammad Mefleh AlBatayneh

Dr. Muhammad AlRawabdeh

This study aims to identify IDECO managers' resistance to change caused by managerial transformation from public into private sector in certain organizational dimensions that already witnessed a real change, or other dimensions that are planned to be changed. Such dimensions include but not limited to revenue calculation policy, procurement policy, levering employees performance, outsourcing especially for manufacturing activities; moreover the study aims to identify any significant statistical differences among managers resistance to change related to certain organization and / or demographic factors. In addition the study aims to identify managers' opinion of the current situation and circumstances of the organization and its suitability to implement change. Finally the study is expected to provide a significant feedback for IDECO management about change resistance to enhance, and support the targeted change.

Research sample that is the research population were composed of 81 managers distributed over different organizational positions from general manager assistances, department managers, to section heads. However; after designing a special questionnaire serving the research objectives, and based on the statistical analysis, the following results were founded:

1. It was founded that IDECO managers resistance to transformation from public into private sector were moderate measured at an average (2.73).
2. Results showed different resistance levels to the selected dimensions of organizational transformation as per the following details:
   a. It was founded that managers resistance toward the effect of implementing the regulatory license at all of the stakeholders were moderate measured at an average of (3.37)
   b. It was founded that managers resistance toward the expected results of restructuring were moderate measured at an average of (3.15)
   c. It was founded that managers resistance toward the newly desired objectives, polices, and strategies were weak measured at an average of (2.27).
   d. It was founded that managers resistance toward modifying the current organizational structure were weak measured at an average of (2.26)
3. It was founded that managers opinion about the suitability of the current organization situation and circumstances to implement change were high measured at an average of (3.78)
4. The study founded that resistance to restructuring is stronger for age categories (41-50, & 50 and above) when compared to other categories (30 and less, & 31-40).
5. The study founded that resistance to the effect of implementing the regulatory license at all of the stakeholders is stronger for the managers in the experience category of (10-19, & 20 and above) when compared to those in the experience category (10 or less).
6. The study founded that resistance toward the newly desired objectives, polices, and strategies is stronger for the managers in the

experience category of (10-19, & 20 and above) when compared to those in the experience category (10 or less).

7. No statistical differences were founded in managers responses on managerial transformation dimensions related to employee position.
8. The study founded that resistance toward restructuring results is stronger for the managers of the specialty (financial, & Engineering) when compared those in the specialty (Managerial).
9. The study founded that 67% of the managers are supporting the transformation toward private sector.

In light of the research results, and based on the interviews, the researcher has concluded the following recommendations that can be helpful in managing resistance toward change in IDECO:

1. Ideco management shall pay good attention, and more efforts to increase the employees awareness and knowledge about the new business environment, the opportunities, and expected threats the company lives after privatization, and shall involve the employees at different levels in the processes of strategies and polices formulation and implementation specially those who show more loyalty to the public sector ownership.
2. IDECO management shall when restructuring try hardly, and seriously to maintain the workers rights, and to restructure the organization functions based on the operations and their linkages, taking into consideration the personnel experience and professionalism, were a good attention shall be paid to adopt more Horizontal, or network structure enabling easy communication, and authority delegation among different layers.
3. IDECO management shall increase awareness, and education about the distribution license and its implications on all stakeholders through open discussions about its weaknesses and strengths, and its

suitability for the organization and the local market where it is functional.

4. IDECO Management may take the lead with the Electricity Regulator Commission (ERC) to pass, discuss, and try to modify certain dimensions of the Distribution License, such dimensions that IDECO believes of their unsuitability for either of the organization nature, or the local market restrictions. In order to maintain the Distribution License in the most proper image by continuous revision and improvement, and response to any upcoming events to insure its compromise for the benefits of all stakeholders.
5. After transforming to private sector ownership, the company shall increase its social responsibility practices specially toward environment, customers, and society, as important sectors from the employees perspective related the favor of the country, and citizenship.
6. Through a studied, and well developed plan, and over a well defined time frame, IDECO has to determine its priorities for the dimensions entitled to be developed. However; that shall be accompanied with adopting a training strategy focusing on increasing employee performance, for that dimensions that are entitled for development. And shall start to change the organization culture toward the targeted strategies, and objectives.

Keywords: Managerial Transformation, organizational Change, Privatization Change Resistance, Change Management, Restructuring, Irbid District Electricity Co., Electricity Regulatory Commission, License